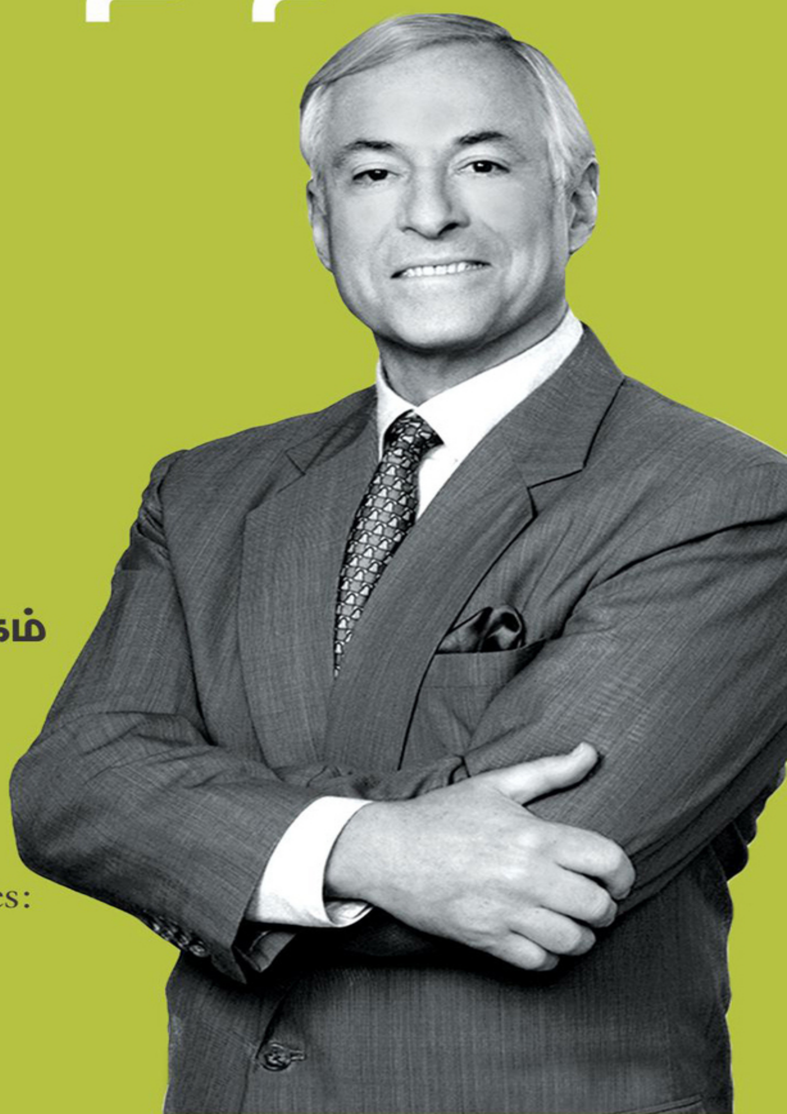
பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்

பிரையன் டிரேசி

நிர்வாகத் திறமை



தமிழில்: நாகலட்சுமி சண்முகம்

Tamil translation of
The Brian Tracy Success Library Series:
Management

நிர்வாகத் திறமை

பிரையன் டிரேசி

தமிழில்:

நாகலட்சுமி சண்முகம்

MANJUL

மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்

First published in India by

Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

· 2nd Floor, Usha Preet Complex,
42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India

Sales and Marketing Office

· 7/32, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002 - India

Website: www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai, Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Tamil translation of *Management* .

This edition first published in India in 2018

ISBN 978-93-87383-54-8

Translation by Nagalakshmi Shanmugam
Editing and layout by PSV Kumarasamy

Printed and bound in India by Thomson Press (India) Ltd

‘பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்’ என்ற தலைப்பில்

மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்

தமிழில் வெளியிட்டுள்ள பிற நூல்கள்

தனிநபர் வெற்றி

நேர நிர்வாகம்

தலைமைத்துவம்

ஊக்குவிப்பு

விற்பனையில் வெற்றி

சந்தை நிர்வாகம்

உள்ளடக்கம்

முன்னுரை

இருநூறு ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, தொழிற்புரட்சியின் துவக்கக் காலங்களின்போது, பெரும்பான்மை உலகம் ஏழ்மையில் இருந்தது. இன்றும் பெரும்பான்மை மக்கள் வறியவர்களாகவே இருக்கின்றனர். கடந்த இருநூறு ஆண்டுகளின் ஊடாக, நீராவி எஞ்சின் மற்றும் மின்சாரத்தின் கண்டுபிடிப்பில் தொடங்கி, இன்று நாம் பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்ற அற்புதமான தொழில்நுட்பம்வரை நாம் ஒரு தொழில்நுட்பப் புரட்சியை அனுபவித்து வந்துள்ளோம். உயர்தொழில்நுட்பம் மேற்கத்திய உலகில் ஏழ்மையைக் கணிசமாகக் குறைத்து, மனித வரலாற்றில் யாருமே கற்பனை செய்திராத அளவு அதிக மக்கள் செல்வந்தர்களாக ஆக உதவியிருப்பதாகக் கூறப்படுகிறது.

ஆனால், அதற்குக் காரணம் தொழில்நுட்பமோ அல்லது தொழில்நுட்பப் புரட்சியோ அல்ல, மாறாக, ஒரு நிர்வாகப் புரட்சிதான். நிறுவனங்களில் அனைத்து நிலைகளையும் சேர்ந்த மேலாளர்கள்தான் இத்தகைய பூதாகரமான வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் காரணமாக இருந்து வந்துள்ளனர். தொழில்நுட்பம் எப்போதும் நிர்வாக வளர்ச்சியைப் பின்தொடர்ந்துதான் வந்துள்ளது.

அதிக ஆற்றல் வாய்ந்த ஒரு மேலாளராக ஆவதற்கு நீங்கள் பயன்படுத்தக்கூடிய இருபத்தோரு முக்கிய யோசனைகளைப் பற்றி இந்நூலில் நான் உங்களோடு பேசவிருக்கிறேன். இவ்விஷயம் ஏன் முக்கியமானதாக இருக்கிறது? என்னுடைய பல்லாண்டுகாலத் தொழில்வாழ்க்கையில், நான் நூற்றுக்கணக்கான புத்தகங்களைப் படித்திருக்கிறேன், வணிகவியல் பட்டப்படிப்பை முடித்திருக்கிறேன், ஆயிரத்திற்கும் மேற்பட்டப் பெருநிறுவனங்களுக்கு ஓர் ஆலோசகராகவும் பயிற்றுவிப்பாளராகவும் நான் பணியாற்றியிருக்கிறேன். ஒவ்வோர் ஆண்டும் நூற்றுக்கணக்கான மேலாளர்களுடன் நான் இணைந்து செயல்படுகிறேன். சில சமயங்களில் ஆயிரக்கணக்கான மேலாளர்களுடன் நான் செயல்படுகிறேன். என் அனுபவத்தின் ஊடாக நான் பல நல்ல மேலாளர்களையும் பார்த்திருக்கிறேன், பல மோசமான மேலாளர்களையும் பார்த்திருக்கிறேன். 20 சதவீத மேலாளர்கள்தான் 80 சதவீத விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றனர் என்பதை நான் கண்டுகொண்டுள்ளேன். அதாவது, 80 சதவீத மேலாளர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களுக்கு வெறும் 20 சதவீத விளைவுகளைத்தான் பெற்றுக் கொடுத்துக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

நீங்கள் மேல்மட்ட 20 சதவீத மேலாளர்களில் ஒருவராக ஆவதற்கு உங்களுக்கு உதவக்கூடிய உத்திகள், வழிமுறைகள், மற்றும் யோசனைகளை உங்களுக்குக் கொடுப்பதுதான் இப்புத்தகத்தை நான் எழுதியதன் நோக்கம். நீங்கள் ஏற்கனவே மேல்மட்ட 20 சதவீதத்தில் இருக்கிறீர்கள் என்றால், மேல்மட்ட 5 சதவீத மேலாளர்களில் ஒருவராக ஆவது எப்படி என்பதையும், பிறகு மேல்மட்ட 1 சதவீதத்திற்குள் எப்படி இடம் பிடிப்பது என்பதையும் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளுவீர்கள்.

துல்லியமற்ற அறிவியல்

நிர்வாகம் என்பது துல்லியமற்ற ஓர் அறிவியல். நான் முப்பதுக்கும் அதிகமான தொழில்களைத் துவக்கி, வளர்த்தெடுத்து, நிர்வகித்து, அவற்றை வெற்றி பெறச் செய்துள்ளேன். திட்டவட்டமான விடைகள் என்று எதுவும் இல்லை என்பதை என்னுடைய இந்த அனுபவத்தின் ஊடாக நான் தெரிந்து கொண்டுள்ளேன். எல்லா நேரங்களிலும் சரியாக இருக்கின்ற விடைகள் என்று எதுவும் இல்லை. தொடர்ந்து கற்பதும் மீண்டும் மீண்டும் பயிற்சி செய்வதும்தான் நீங்கள் ஒரு மேலாளராக வெற்றி பெறுவதற்கான வழி. ஆனால், நீங்கள் எவ்வளவுதான் கற்றாலும் எவ்வளவுதான் பயிற்சி செய்தாலும் உங்களால் எல்லா நேரங்களிலும் கச்சிதமானவராக இருக்க முடியாது.

வெற்றிகரமான அமெரிக்கக் கால்பந்துப் பயிற்றுவிப்பாளராகத் திகழ்ந்த வின்ஸ் லொம்பார்டியிடம், “உங்களுடைய இந்தக் குழு செயல்படுகின்ற விதத்தை நீங்கள் எப்படி மாற்றப் போகிறீர்கள்? புதிய உத்திகள் மற்றும் புதிய யோசனைகள் எதையேனும் நீங்கள் அறிமுகப்படுத்தப் போகிறீர்களா?” என்று கேட்கப்பட்டது.

அதற்கு அவர், “இல்ல. விளையாட்டின் அடிப்படைகளை ஒழுங்காகக் கற்றுக் கொண்டு அவற்றில் கைதேர்ந்தவர்களாக ஆவதுதான் எங்கள் இலக்கு,” என்று பதிலளித்தார்.

என்னுடைய கணிப்பில், நீங்கள் ஒரு வெற்றிகரமான நிர்வாகியாக ஆக விரும்பினால், அதற்கான அடிப்படைகளை மீண்டும் மீண்டும் பயிற்சி செய்வதுதான் அதற்கான ஒரே வழி. அந்த அடிப்படை விஷயங்கள் நிர்வாக நடவடிக்கைகளில் சுமார் 20 சதவீதத்தைப் பிரதிநுதப்படுத்துகின்றன. ஒரு நிர்வாகியாக உங்கள் வெற்றியில் மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய அந்த 20 சதவீத நிர்வாகத் திறமைகளைத்தான் இப்புத்தகத்தில் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளவிருக்கிறீர்கள்.

வெற்றிகரமான பிற மேலாளர்கள் கடைபிடிக்கின்ற அதே வழிமுறைகளை நீங்கள் கடைபிடித்தால், ஒரு மேலாளராக உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் கடந்த சில வாரங்களில் அல்லது மாதங்களில் நீங்கள் சாதித்துள்ளவற்றைவிட அதிகமாக ஒருசில நாட்களிலேயே உங்களால் சாதிக்க முடிவதை நீங்கள் காணுவீர்கள்.

ஒரு மேலாளருக்கான வரையறை

ஒரு மேலாளரை எப்படி வரையறுப்பது என்பதிலிருந்து நாம் துவக்கலாம். ஒரு மேலாளர் என்பவர் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து வேலை செய்வதன் மூலமாகவும் அவர்களின் மூலமாகவும் விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற ஒருவராவார். சரியான விஷயங்களைச் சரியாகச் செய்கின்றவர் அவர்.

ஓர் அற்புதமான மேலாளர் என்பவர் எப்படி இருப்பார்? தான் தொடர்ந்து சிறப்பாகச் செயல்பட்டு மேன்மையான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கும் அதே நேரத்தில், தன்கீழ் வேலை செய்பவர்களும் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு அதிகப் பங்களிப்பை வழங்கக்கூடிய விதத்தில் அவர்களிடம் இருக்கும் ஆற்றலையும் திறமையையும் வெளிக்கொண்டு வருகின்ற ஒருவரே ஓர் அற்புதமான மேலாளராவார்.

எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வலிமையும் அந்நிறுவனத்தின் அனைத்து நிலைகளிலும் இருக்கின்ற மேலாளர்களின் தரத்தால்தான் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. அவர்கள்தான் அந்நிறுவனத்தின் படைத் தலைவர்கள். அவர்கள் செய்யும் வேலைகளும், அதை அவர்கள் எவ்வளவு சிறப்பாகச் செய்கிறார்கள் என்பதும்தான் அவர்களுடைய நிறுவனத்தின் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கின்றன.

ஒரு சராசரி நபர் தன்னுடைய திறனில் வெறும் 50 சதவீதத்தை மட்டுமே பயன்படுத்தி வேலை செய்வதாக ஆய்வுகள் கூறுகின்றன. சில சமயங்களில் அவர்கள் வெறும் 40 அல்லது 30 சதவீதத் திறனை மட்டுமே பயன்படுத்துகின்றனர். ஒரு நல்ல மேலாளர், தன் ஊழியர்கள் தங்கள் திறனில் 60%, 70%, 80%, மற்றும் 90% சதவீத்தைப் பயன்படுத்திச் செயல்பட்டுத் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு ஓர் அளப்பரிய பங்களிப்பை வழங்கக்கூடிய ஒரு சூழலை உருவாக்கிக் கொடுக்கிறார்.

ஒரு தலைசிறந்த மேலாளராக ஆவதற்கான இருபத்தோரு யோசனைகளை இனி நாம் பார்க்கலாம்.

அத்தியாயம் ஒன்று

ஆற்றல்மிக்க நிர்வாகத்திற்கான முக்கியக் கேள்விகள்

ஆற்றல்மிக்க ஒரு நிர்வாகியாக ஆவதற்கு நீங்கள் முதலில் செய்ய வேண்டியது, மீண்டும் மீண்டும் சரியான கேள்விகளைக் கேட்டு அவற்றுக்கு பதிலளிப்பதுதான். பின்வரும் கேள்விகளுக்கு பதிலளிப்பது உங்கள் பார்வை எப்போதும் உங்கள் இலக்கின்மீது நிலைத்திருப்பதை உறுதி செய்யும். தலைசிறந்த மேலாளர்கள் இந்த முக்கியமான கேள்விகளுக்கான் விடைகளை நன்றாக அறிந்து வைத்திருக்கின்றனர்.

ஆற்றல்மிக்க நிர்வாகத்திற்கான முக்கியக் கேள்விகள் இவைதான்:

1. உங்களுக்கு ஏன் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது? சிறந்த மேலாளர்கள் வெறுமனே நடவடிக்கைகள்மீதும் செயல்முறைகள்மீதும் கவனம் செலுத்துவதற்கு பதிலாக விளைவுகள்மீது அதிக கவனம் செலுத்துகின்றனர். அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு எந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்காக நியமிக்கப்பட்டுள்ளனரோ, அவற்றின்மீதே அவர்களுடைய கவனம் எப்போதும் குவிந்திருக்கிறது. நீங்கள் எவற்றைச் சாதிப்பதற்காகப் பணிநியமனம் செய்யப்பட்டிருக்கிறீர்கள்?

2. நீங்கள் வழங்கக்கூடிய தனித்துவமான பங்களிப்பு என்ன? உங்கள் ஒருவரால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற, அதை நீங்கள் சிறப்பாகச் செய்யும் பட்சத்தில் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு ஒரு குறிப்பிடத்தக்க வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய, அந்தத் தனித்துவமான விஷயம் எது?

3. நீங்கள் என்ன செய்ய முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறீர்கள்? அதை நீங்கள் எப்படிச் செய்ய முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறீர்கள்? நீங்கள் உங்கள் வேலையை ஆய்வு செய்து, நீங்கள் ஏன் ஒன்றைச் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றும், ஏன் இன்னொன்றைச் செய்து கொண்டிருக்கவில்லை என்றும் உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளுங்கள். பெரும்பாலான மக்கள், தங்கள் நிறுவனத்திற்கு வெறும் 20 சதவீதப் பங்களிப்பை மட்டுமே வழங்கக்கூடிய 80 சதவீத வேலைகளைச் செய்வதில் தங்கள் நேரத்தின் 80 சதவீதத்தைச் செலவிடுகின்றனர். ஆனால், அளப்பரிய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற மேலாளர்களோ, தங்கள் நிறுவனத்திற்கு உண்மையிலேயே ஒரு

குறிப்பிடத்தக்க வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய அந்த ஒருசில விஷயங்கள்மீதே எப்போதும் ஒருமித்த கவனம் செலுத்தி, அவற்றைச் செய்து முடிக்கின்றனர்.

4. உங்களுடைய அனுமானங்கள் எவை? உங்கள் அனுமானங்கள்மீது கேள்வி எழுப்பப்பட வேண்டும். உங்கள் அனுமானங்கள் தவறாக இருக்கும் பட்சத்தில் என்ன நிகழும்? அப்போது நீங்கள் என்ன செய்வீர்கள்?

5. இதைவிடச் சிறந்த வழி ஏதேனும் இருக்க வாய்ப்பிருக்கிறதா? நீங்கள் இன்று செய்து கொண்டிருப்பது என்னவாக இருந்தாலும், அதே இலக்குகளை அடைவதற்கு வேறு பல சிறந்த வழிகள் இருக்கத்தான் செய்கின்றன. எப்போதும் திறந்த மனத்துடன் இருங்கள்.

இக்கேள்விகளை மீண்டும் மீண்டும் கேட்பது உங்களுடைய கண்ணோட்டத்தை ஆழப்படுத்துகிறது, உங்கள் புரிதலை விசாலப்படுத்துகிறது. மேலும், நீங்கள் அதிக ஆற்றல்மிக்க ஒரு நிர்வாகியாகச் செயல்பட்டு, ஒரு குறுகிய காலத்திற்குள் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு அதிக மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்பை வழங்க உங்களுக்கு உதவக்கூடிய விடைகளையும் யோசனைகளையும் உள்நோக்குகளையும் இக்கேள்விகள் உங்களுக்குக் கொடுக்கின்றன.

அத்தியாயம் இரண்டு

முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்

உங்கள் வேலையின் எந்தப் பகுதிகளில் நீங்கள் முக்கியமான பங்களிப்புகளை வழங்க வேண்டியுள்ளதோ, அவையே உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகளாகும். ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள்மீது கவனம் செலுத்துவது உங்கள் செயற்திறனுக்கும், உங்கள் எதிர்காலத்திற்கும், உங்கள் தொழில்வாழ்க்கை வெற்றிக்கும் இன்றியமையாதது.

மேலாளர்கள் பங்களிக்க வேண்டிய ஏழு முக்கியப் பகுதிகள் இருக்கின்றன. அவை ஒவ்வொன்றும் முக்கியமானவை. ஆனால், எந்தவொரு குறிப்பிட்ட நேரத்திலும் அவற்றில் ஒரே ஒரு பகுதி மற்ற அனைத்தையும்விட அதிக முக்கியமானதாக இருக்கும். சூழல்கள் மாறும்போது, ஒரு பகுதி அதிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக ஆகும், மற்றொரு பகுதியின் முக்கியத்துவம் குறையும். அவை எவை என்பதைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டியது அந்த ஏழு பகுதிகளிலும் நீங்கள் மேம்படவும் சிறப்பாகச் செயல்படவும் இன்றியமையாதது.

வாடிக்கையாளர்கள் முக்கியமானவர்கள்

ஒரு தொழிலைப் பொருத்தவரை வாடிக்கையாளர்களுடைய தேவைகள்தான் முதல் முக்கிய விளைவுப் பகுதியாகும். ஒரு வாடிக்கையாளர் என்பவர் உங்களைச் சார்ந்து இருக்கின்ற ஒருவர் என்பதோடு கூடவே, உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் வெற்றி பெறுவதற்காக நீங்கள் சார்ந்திருக்கின்ற ஒரு நபர் என்றும் வரையறுக்கலாம்.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் தான் வெற்றி பெறுவதற்கு மூன்று ‘வாடிக்கையாளர்’களுக்குச் சேவை செய்ய வேண்டியுள்ளது. உங்கள் மேலதிகாரிதான் உங்களுடைய முதல் வாடிக்கையாளர். அவருக்கு வேண்டியதை அவர் எதிர்பார்க்கின்ற வடிவத்தில் நீங்கள் கொடுக்க வேண்டும். நீங்கள் உங்கள் மேலதிகாரியை மகிழ்ச்சியாக வைத்துக்

கொள்ளும்வரைஉங்கள் வேலையும் உங்கள் எதிர்காலமும் பாதுக்காப்பாக இருக்கும்.

நீங்கள் திருப்திப்படுத்த வேண்டிய இரண்டாவது வாடிக்கையாளர் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு வெளியே உள்ள வாடிக்கையாளர். உங்களுடைய விற்பனைப் பொருட்களைப் பயன்படுத்துபவர் இவர்தான். உங்கள் நிறுவனத்திற்குள் இருக்கின்ற வேறொரு துறைகூட உங்களைப் பொருத்தவரை இந்த இரண்டாவது வகையான வாடிக்கையாளர்தான். நீங்கள் அற்புதமாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்ற உணர்வு உங்களுக்குள் எழ வேண்டும் என்றால், நீங்கள் இந்த வாடிக்கையாளரைத் திருப்திப்படுத்த வேண்டும்.

உங்களின்கீழ் பணியாற்றுபவர்கள் உங்களுடைய மூன்றாவது வகை வாடிக்கையாளர்கள். அவர்களை மகிழ்ச்சியாக வைத்திருப்பதும், அவர்கள் தங்கள் நேரத்தை மிகச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துவதை உறுதி செய்வதும் நீங்கள் அவர்கள் ஒவ்வொருவரிடமிருந்தும் அற்புதமான விளைவுகளைப் பெறுவதற்கு இன்றியமையாதது.

லாபமும் நஷ்டமும்

வியாபாரத்தின் இரண்டாவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி அதன் பொருளாதாரம். அதுதான் ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து வகையான வெற்றியையும் தீர்மானிக்கிறது. மேலாளர்கள் தங்கள் வருவாயை அதிகரிப்பதற்கும் செலவுகளைக் குறைப்பதற்கும் தொடர்ந்து கடுமையாக உழைக்கின்றனர்.

ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில், உங்கள் முதலீட்டிற்கு ஏற்ற பதிலீடு கிடைக்கிறதா என்ற ரீதியில்தான் நீங்கள் தொடர்ந்து சிந்திக்கிறீர்கள். அதாவது, ஒரு குறிப்பிட்டப் பணித்திட்டத்தின்மீது முதலீடு செய்யப்படுகின்ற பணம், ஆற்றல், மற்றும் நேரத்தின்மீது மிக உயர்ந்த பதிலீட்டைப் பெறுவதற்குத்தான் நீங்கள் எப்போதும் கடுமையாக முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறீர்கள்.

தரத்தின்மீது கவனத்தைக் குவியுங்கள்

நிர்வாகத்தின் மூன்றாவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி தரம். உங்கள் வேலையின் தரம்தான் உங்கள் நிறுவனத்தில் உங்கள் எதிர்காலத்தைப் பெருமளவு தீர்மானிக்கிறது.

ஓர் அதிகாரி என்ற முறையில், உங்கள் பொறுப்பிற்கு உட்பட்டப் பகுதிகளுக்கு நீங்கள் தரங்களை நிர்ணயிக்கிறீர்கள். குறிப்பாக, நீங்கள் உங்கள் பொருட்களுக்கும் சேவைகளுக்கும் நிர்ணயிக்கின்ற தரமும், நீங்கள் செய்கின்ற வேலைக்கு நீங்கள் நிர்ணயிக்கின்ற தரமும் மிக முக்கியமானவை. எனவே, நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடத்தில் தரத்தை எப்போதும் வலியுறுத்த வேண்டும், தரத்தைப் பற்றிக் கலந்து பேச வேண்டும், அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு உள்ளே இருக்கின்ற தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களுக்கும் வெளியிலுள்ள வாடிக்கையாளர்களுக்கும் செய்கின்ற அனைத்தின் தரத்தையும் மேம்படுத்துவதைப் பற்றிச் சிந்திக்க அவர்களைத் தொடர்ந்து ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

குறைவானவற்றைக் கொண்டு அதிகமாக உற்பத்தி செய்யுங்கள்

வியாபாரத்தில் நான்காவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி உற்பத்தித்திறன். மிகவும் வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் தம்முடைய வளங்களைத் திறமையாகவும் சிறப்பாகவும் பயன்படுத்துகின்றன. அவர்களுடைய போட்டியாளர்களோடு ஒப்பிடுகையில், அவர்கள் செய்கின்ற செலவைவிடப் பல மடங்கு அதிகமான விளைவுகளைப் பெறுகின்றனர். விஷயங்களை அதிகச் சிறப்பாகவும், அதிக வேகமாகவும், சிக்கனமாகவும் செய்வதற்கான வழிகளை அவர்கள் தொடர்ந்து தேடிக் கொண்டே இருக்கின்றனர்.

நீங்கள் உங்கள் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்க விரும்பினால், உங்களிடம் தெளிவான இலக்குகளும், செயற்திட்டங்களும், இன்றியமையாத நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கிய சரிபார்ப்புப் பட்டியல்களும் இருக்க வேண்டியது முக்கியம். அதோடு, முக்கியமான வேலைகளைக் குறைவான நேரத்தில் அதிகமாகச் செய்வதன்மீது நீங்கள் தொடர்ந்து கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

புதுமைப் புனைவும் படைப்பாற்றலும்

புதுமைப் புனைவுதான் வியாபாரத்தில் ஐந்தாவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி. புதிய பொருட்களையும் சேவைகளையும் உருவாக்குதல், கடுமையான போட்டி நிலவுகின்ற ஒரு சந்தையில் தொடர்ந்து அதிகரித்துக் கொண்டே இருக்கின்ற உங்கள் வாடிக்கையாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகளைத் திருப்திப்படுத்துவதற்கான புதிய வழிகளைக் கண்டுபிடித்தல் ஆகியவை அதில் அடங்கும்.

புதிய யோசனைகளைக் கொடுப்பதற்கு உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கின்ற ஒரு கலாச்சாரத்தை நீங்கள் உங்கள் நிறுவனத்தில் உருவாக்க வேண்டியது புதுமைப் புனைவிற்கு இன்றியமையாதது. விஷயங்களைச் செய்து முடிப்பதற்கான அதிகச் சிறப்பான வழிகள், வியாபாரத்திற்கான புதிய அணுகுமுறைகள், புதிய பொருட்கள், புதிய சேவைகள், உங்கள் தொழிலை நடத்துவதற்கான புதிய வழிமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் போன்றவை அப்புதிய யோசனைகளில் அடங்கும். “புதிய யோசனைகளை எங்கள் போட்டியாளர்களைவிட அதிக வேகமாகக் கற்றுக் கொண்டு அவற்றைச் செயல்படுத்துவதற்கான எங்கள் திறன்தான் அவர்களோடு ஒப்பிடுகையில் எங்களுக்குக் கிடைத்திருக்கின்ற கூடுதல் அனுகூலம்,” என்று ஒரு மூத்த அதிகாரி என்னிடம் கூறினார்.

ஆப்பிள் நிறுவனத்திற்கும் சாம்சங் நிறுவனத்திற்கும் இடையே ஸ்மார்ட்போன் தொடர்பாக நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கின்ற யுத்தம் புதுமைப் புனைவின் சக்திக்கான சிறந்த எடுத்துக்காட்டுகளில் ஒன்று. 2007ல் ஆப்பிள் நிறுவனம் அதன் ஐபோனைச் சந்தையில் அறிமுகப்படுத்தியபோது, அலைபேசியுலகில் அது விரைவாக ஒரு புரட்சிகரமான மாற்றத்தை ஏற்படுத்தியது. அதன் விற்பனை எண்ணிக்கை ஏகப்பட்டக் கோடிகளைத் தொட்டது. ஒவ்வொரு ஐபோனும் ஐம்பது சதவீத லாபத்திற்கு விற்கப்பட்டது.

அந்நேரத்தில், மின்னணுச் சாதனங்களையும் மடிக்கணினிகளையும் உற்பத்தி செய்து வந்த சாம்சங் நிறுவனம், தங்களுடைய புதுமைப் புனைவிற்கும் விரிவாக்கத்திற்கும் ஐபோன் சந்தை ஓர் அற்புதமான பகுதியாக இருக்கும் என்று தீர்மானித்தது. ஆப்பிள் நிறுவனம் சுமார் ஒன்றரை ஆண்டுகளுக்கு ஒருமுறை ஐபோனின் புதிய வடிவம் ஒன்றை அறிமுகப்படுத்தத் தொடங்கியபோது, சாம்சங் நிறுவனம் ஒவ்வோர் ஆண்டும் மூன்றிலிருந்து ஐந்து வடிவங்களை அறிமுகப்படுத்தத் தொடங்கியது.

சந்தையில் ஐம்பது சதவீதத்தை ஆக்கிரமித்திருந்த ஆப்பிள் ஐபோன், ஐந்து ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு 2013ல் வெறும் 12.9 சதவீத இடத்தை மட்டுமே தக்கவைத்திருந்தது. ஆனால் அதிவேகத்தில் புதுமைப் புனைவில் ஈடுபட்ட சாம்சங் நிறுவனம், 2013ல் ஸ்மார்ட்போன் சந்தையில் 69 சதவீத இடத்தைக் கைப்பற்றியிருந்தது.

உங்கள் மக்களை வளர்த்தெடுங்கள்

வியாபாரத்தில் ஆறாவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி உங்கள் ஊழியர்களின் வளர்ச்சி. உங்கள் நிறுவனம் உங்கள் ஊழியர்களைச் சார்ந்துள்ளது.

அவர்களுக்கு பயிற்சி அளிப்பதற்கும் அவர்களுடைய திறன்களை வளர்த்தெடுப்பதற்கும் நீங்கள் எவ்வளவு நேரத்தையும் பணத்தையும் முதலீடு செய்கிறீர்கள்?

வளர்ச்சி மற்றும் லாபங்களைப் பொருத்தவரை, மேல்மட்ட 20 சதவீத நிறுவனங்கள் தம்முடைய மொத்த வருவாயில் 3 சதவீதத்தைத் தம்முடைய ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்குச் செலவிடுவதாக ஓர் ஆய்வு தெரிவிக்கிறது.

மக்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பது அளப்பரிய வெகுமதிகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதாக 'ஹியூமன் ரிசோர்ஸ் எக்சிகியூட்டிவ்' பத்திரிகையில் இடம்பெற்ற ஒரு கட்டுரையில் கூறப்பட்டிருந்தது. பயிற்சியளிக்க நீங்கள் செலவிடும் பணத்தைவிடப் பல மடங்கு அதிகப் பெறுமானமுள்ள பலன் உங்களுக்குக் கண்டிப்பாகக் கிடைக்கும் என்பதையும் அக்கட்டுரை வலியுறுத்தியிருந்தது.

நிறுவனச் சூழலை மேம்படுத்துங்கள்

வியாபாரத்தில் ஏழாவது முக்கிய விளைவுப் பகுதி நிறுவனச் சூழல். ஒரு நேர்மறையான மற்றும் இணக்கமான சூழலை உருவாக்குவதைப் பற்றி நீங்கள் சிந்திக்க வேண்டும், அதற்கான நடவடிக்கைகளை நீங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டும். உங்கள் ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சியாகவும் முழுமையான ஈடுபாட்டுடனும் வேலை செய்து, தங்களால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க அவர்களுக்கு உதவக்கூடிய ஒரு சூழல் நிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகள், பொருளாதாரம், தரம், உற்பத்தித்திறன், புதுமைப் புனைவு, ஊழியர்களின் வளர்ச்சி மற்றும் பயிற்சி, நிறுவனச் சூழல் ஆகிய ஏழு முக்கிய விளைவுப் பகுதிகளையும் மேம்படுத்துவதற்கு உங்களால் என்னவெல்லாம் செய்ய முடியும் என்று உங்களை நீங்களே தொடர்ந்து கேட்டுக் கொள்ள வேண்டும். உங்களுடைய எந்த 20 சதவீத நடவடிக்கைகள் உங்களுடைய 80 சதவீத விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றன? எந்த 20 சதவீதப் பிரச்சனைகள் உங்களுடைய 80 சதவீத மன அழுத்தத்திற்கோ அல்லது குறைவான உற்பத்தித்திறனுக்கோ காரணமாக இருக்கின்றன? நீங்கள் செய்யக்கூடிய எந்த 20 சதவீத விஷயங்கள் உங்கள் துறையில் உள்ள வாய்ப்புகளில் 80 சதவீதத்தை நீங்கள் பயன்படுத்த உங்களுக்கு உதவக்கூடும்?

தலைசிறந்த மேலாளர்களிடம் இவை அனைத்தையும் பற்றிய ஒரு தெளிவு இருக்கிறது. அவர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களின் முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள்மீது தொடர்ந்து கவனம் செலுத்துகின்றனர், தங்களுடைய முயற்சிகளை அப்பகுதிகளில் முதலீடு செய்கின்றனர்.

அத்தியாயம் மூன்று

செயற்திறனுக்கான தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள்

உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் எவை என்று நீங்கள் தீர்மானித்தப் பிறகு, ஒவ்வொரு விளைவுக்கும் அதற்கான தரத்தை நீங்கள் நிர்ணயம் செய்ய வேண்டும். உங்களால் பார்க்க முடியாத ஓர் இலக்கை உங்களால் குறி வைத்துத் தாக்க முடியாது.

நீங்கள் ஒரு மேலாளராக உங்களால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட விரும்பினால், உங்கள் பொறுப்பின்கீழ் இருக்கின்ற ஒவ்வொரு வேலைக்கும் ஒவ்வொரு செயல்பாட்டிற்கும் செயற்திறனுக்கான தரங்களை நீங்கள் நிர்ணயிக்க வேண்டும். நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து துல்லியமாக எதை எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்பதையும், அவை எத்தகைய தரம் கொண்டவையாக இருக்க வேண்டும் என்பதையும் அவர்கள் அறிந்திருக்க வேண்டியது முக்கியம்.

இந்தத் தரங்கள் திட்டவட்டமானவையாகவும், அளவிடப்படக்கூடியவையாகவும், ஒரு காலக்கெடுவுக்கு உட்பட்டும் இருக்க வேண்டும். எந்தவொரு வேலை அளவிடப்படுகிறதோ அது செய்து முடிக்கப்படும் என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்.

நீங்கள் ஒருவரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைக்கும்போது, அது எந்த நேரத்திற்குள் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும், அது துல்லியமாக எப்படிச் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை நீங்கள் அவரிடம் தெளிவாகத் தெரிவிக்க வேண்டும். அதை அவர் ஒழுங்காகச் செய்திருக்கிறாரா என்பதை நீங்கள் அளவிடுவீர்கள் என்பதையும் நீங்கள் அவரிடம் கூற வேண்டும்.

வியாபாரத்தில் சமீபக் காலகட்டங்களில் மிகவும் பிரபலமடைந்து வருகின்ற ஒரு கோட்பாடு 'அளவிடுதலின் அடிப்படையிலான நிர்வாகம்.' உங்கள் நிறுவனத்தில் ஒரு தொலைபேசி அழைப்பு மணி ஒலிக்கும்போது, அது எத்தனை முறை ஒலிப்பதற்குள் ஒருவர் அதை எடுத்துப் பேச வேண்டும் என்பது உட்பட, உங்கள் நிறுவனத்தின் அனைத்து நடவடிக்கைகளுக்கும் திட்டவட்டமான அளவுகோல்களையும் தரங்களையும் நீங்கள் நிர்ணயித்தாக வேண்டும்.

ஹாதார்ன் விளைவு

இது ஓர் உளவியல் கொள்கை. 1928ல் 'வெஸ்டர்ன் எலெக்ட்ரிக் ஹாதார்ன் ஒர்க்ஸ்' என்ற நிறுவனத்தில் தொழிலாளர்களின் உற்பத்தித்திறன்மீது நடத்தப்பட்ட ஒரு பிரபலமான ஆய்விலிருந்து இக்கொள்கை பிறந்தது. தங்கள் இலக்கு என்ன [எடுத்துக்காட்டாக, தினமும் தாங்கள் எத்தனை ஜோடிக் காலணிகளைத் தயாரிக்க வேண்டும்] என்பது ஊழியர்களுக்குத் தெளிவாகத் தெரிந்திருக்கும்போது, அவர்கள் அதை மனத்தில் வைத்து அவ்விஷயத்தில் தங்களுடைய செயற்திறனைத் தொடர்ந்து மேம்படுத்துகின்றனர் என்று அந்த ஆய்வில் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. உங்கள் இலக்கு என்ன என்பது உங்களுக்கும் உங்கள் ஊழியர்களுக்கும் தெரிந்திருக்கும்போதுதான் தொடர்ச்சியான மேம்பாடு தொடங்குகிறது.

ஒருவருடைய செயற்திறனின் அடிப்படையிலேயே அவருக்கு வெகுமதிகள் வழங்கப்பட வேண்டும். ஒரு வெற்றிகரமான பெருநிறுவனத்தில், உயர்ந்த செயற்திறன், உயர்ந்த உற்பத்தித்திறன், விற்பனை அதிகரிப்பு, அளவிடத்தக்கச் சாதனை ஆகியவற்றுக்கே வெகுமதிகள் வழங்கப்படுகின்றன. செயற்திறன் மற்றும் விளைவுகளின் அடிப்படையில் மட்டுமே வெகுமதிகள் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

"எதைச் செய்வதற்கு வெகுமதியளிக்கப்படுகிறதோ, அது நிச்சயமாகச் செய்யப்படுகிறது," என்று தொழிலதிபரும் நூலாசிரியருமான மைக்கேல் லெபஃப் கூறுகிறார். அப்படியென்றால், "எந்த வேலைக்கு வெகுமதியளிக்கப்படுகிறது?" என்பதுதான் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் உங்களை நீங்களே தொடர்ந்து கேட்டுக் கொள்ள வேண்டிய கேள்வியாகும்.

ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கின்ற செயற்திறனின்படி அவர்கள் செயல்படும்போது நீங்கள் அதற்காக அவர்களுக்கு வெகுமதி அளிக்கிறீர்களா? ஒரு நிறுவனமோ அல்லது ஒரு துறையோ தன்னுடைய திறனுக்குக் கீழாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருப்பதை நீங்கள் பார்த்தால், தவறான விஷயங்களுக்கு அங்கு வெகுமதி அளிக்கப்பட்டுக் கொண்டிருப்பதை உங்களால் பார்க்க முடியும்.

தவறான வெகுமதிகள்

நான் வேலை பார்த்த ஒரு நிறுவனத்தில், எங்கள் நிறுவனத்தின் சேவைகளைப் பற்றி மக்களுக்கு விளக்கமாக எடுத்துரைக்க ஏற்பாடு செய்யப்பட்டிருந்த ஒரு கூட்டத்திற்கு, வாடிக்கையாளராக ஆகக்கூடிய

சாத்தியமிருந்த நபர்களை அழைத்து வரும் பொறுப்பு, தொலைபேசி மூலம் விற்பனை செய்யும் வேலையில் ஈடுபட்டிருந்த விற்பனையாளர்களுக்கு வழங்கப்பட்டிருந்தது. விற்பனையாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் எத்தனை நபர்களை வரவழைத்தனரோ, அந்த எண்ணிக்கையின் அடிப்படையில் அவர்களுக்கு வெகுமதிகளோ அல்லது ஊக்கத் தொகைகளோ வழங்கப்பட்டன. இந்த ஏற்பாட்டால், ஒவ்வொரு மாதமும் நடைபெற்ற அக்கூட்டத்திற்கு நூற்றுக்கணக்கான நபர்கள் வந்தனர். ஆனால், அப்படி வந்தவர்களில் வெகுசிலரே எங்கள் நிறுவனத்தின் சேவைகளை வாங்கினர். தாங்கள் தவறான விஷயங்களுக்கு வெகுமதி அளித்துக் கொண்டிருந்ததை எங்கள் நிறுவனத்தின் மேலாளர்கள் அப்போதுதான் உணர்ந்தனர்.

பிறகு அவர்கள் அந்த வெகுமதி அமைப்புமுறையை மாற்றினர். விற்பனையாளர்களுக்கு ஓர் அடிப்படைச் சம்பளம் வழங்கப்பட்டதோடு, விற்பனை விளக்கக் கூட்டத்தில் கலந்து கொண்ட நபர்கள் எங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாக மாறினால் அந்த ஒவ்வொரு விற்பனைக்கும் அதனோடு சம்பந்தப்பட்ட விற்பனையாளருக்கு ஒரு குறிப்பிட்டக் கமிஷன் வழங்கப்பட்டது. இதையடுத்து, உடனடியாக வாடிக்கையாளர்களாக ஆகச் சாத்தியமிருந்த நபர்களை மட்டுமே எங்கள் விற்பனையாளர்கள் அந்தக் கூட்டத்திற்கு வரும்படி அழைத்தனர். இதன் மூலம் எங்கள் நிறுவனத்தின் விற்பனை இருமடங்கு ஆகியது. அடுத்த ஒருசில மாதங்களில் அது மீண்டும் இருமடங்கு கூடியது.

நீங்கள் எதை எதிர்பார்க்கிறீர்களோ, அதைக் கண்காணியுங்கள்

செயற்திறனுக்கான தரங்களை நீங்கள் நிர்ணயித்தப் பிறகு, நீங்கள் என்ன எதிர்பார்க்கிறீர்களோ அதை நீங்கள் கண்காணிக்க வேண்டும். நீங்கள் ஒருவரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைத்துவிட்டு, அதற்கான தரத்தையும் நீங்கள் நிர்ணயிக்கும்போது, அவர் அந்த வேலையை உரிய நேரத்திற்குள் செய்ய முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறாரா என்பதையும், ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டுள்ள தரத்துடன் அவர் அதை நிறைவேற்றிக் கொண்டிருக்கிறாரா என்பதையும் நீங்கள் அவ்வப்போது கண்காணிக்க வேண்டும்.

தங்கள் பொறுப்பில் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ள வேலையின்மீது தங்களுடைய மேலதிகாரி இவ்வாறு அக்கறை காட்டுவதை ஊழியர்கள் பார்க்கும்போது, அந்த வேலையின் முக்கியத்துவத்தை அவர்கள் இன்னும் அதிகமாக மதிக்கின்றனர். மறுபுறம், ஒரு மேலாளர் தன் ஊழியர்களிடம் ஒரு

வேலையை ஒப்படைத்துவிட்டு, அதன் பிறகு அதைக் கண்டுகொள்ளாமல் இருக்கும்போது, அந்த வேலைக்கான அளவீடோ அல்லது அவ்வேலையை அவர்கள் எவ்வாறு செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்பது பற்றிய பின்னூட்டக் கருத்துக்களோ அவர்களுக்குக் கிடைக்காமல் போவதால் ஊழியர்கள் முற்றிலுமாகத் தனித்து விடப்படுகின்றனர்.

ஒரு வேலையை இன்னொருவரிடம் ஒப்படைத்தல் என்பது பொறுப்புத் துறப்பு அல்ல. நீங்கள் ஒரு வேலையை இன்னொருவரின் பொறுப்பில் ஒப்படைத்திருந்தாலும், அது வெற்றிகரமான நிறைவேற்றப்படுவதை உறுதி செய்வதற்கான பொறுப்பு இன்னும் உங்களுடையதுதான். நீங்கள் எதை எதிர்பார்க்கிறீர்களோ அதை நீங்கள் தொடர்ந்து கண்காணிக்கும்போது மட்டுமே, நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களுக்குக் கொடுத்துள்ள வேலை முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு ஏற்படும். அப்போதுதான், நீங்கள் அவ்வேலைக்காக நிர்ணயித்துள்ள தரத்தின்படி அவர்கள் அதை நிறைவேற்ற முயற்சிப்பார்கள்.

தெளிவு இன்றியமையாதது

வியாபாரத்திலும் சரி, வாழ்க்கையிலும் சரி, வெற்றிக்குத் தெளிவு மிகவும் இன்றியமையாதது. ஒருமுறை, ஆயிரக்கணக்கான ஊழியர்களிடம் ஒரு கருத்துக் கணிப்பு நடத்தப்பட்டது. அதில், அவர்களுக்கு வாய்த்திருந்த தலைசிறந்த மேலதிகாரிகளின் பண்புநலன்கள் குறித்து அவர்களிடம் கேட்கப்பட்டபோது, “நான் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று என்னுடைய மேலதிகாரி எதிர்பார்த்தார் என்பதை நான் எப்போதும் அறிந்திருந்தேன்,” என்று அவர்கள் அனைவரும் ஒருமனதாக பதிலளித்தனர்.

உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் எவை என்பதையும், அவை ஒவ்வொன்றிலும் செயற்திறனுக்கான தரங்கள் எவை என்பதையும் நீங்கள் தெளிவாக அறிந்திருக்கவில்லை என்றால், உங்களாலும் உங்கள் ஊழியர்களாலும் உயர்ந்த செயற்திறனோடு ஒருபோதும் செயல்பட முடியாது. ஒரு வேலையை ஓர் அற்புதமான விதத்தில் உங்களால் செய்ய முடியவில்லை என்றால், அங்கீகாரத்தையும் பதவி உயர்வையும் உங்களால் பெற முடியாது, உங்கள் வேலையில் தனித்துவமானவராக உங்களால் விளங்க முடியாது. தங்களிடமிருந்து துல்லியமாக என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது, அது எப்படி அளவிடப்படும் என்பது உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தெரியவில்லை என்றால், தங்களால் இயன்ற அளவு சிறப்பாக அவர்களால் செயல்பட முடியாது.

அதை அவர்களுக்குத் தெளிவுபடுத்துவதுதான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் அவர்களுக்குச் செய்யக்கூடிய மிகவும் அன்பான காரியமாக இருக்கும். தாங்கள் எதைக் குறி வைக்க வேண்டும் என்பது மக்களுக்குத் தெள்ளத் தெளிவாகத் தெரியும்போது, அவர்கள் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளின் தரத்தையும் அளவையும் கண்டு நீங்கள் பிரமிப்பீர்கள், அவர்களுடைய செயற்திறனையும் உற்பத்தித்திறனையும் கண்டு நீங்கள் வியப்பீர்கள்.

அத்தியாயம் நான்கு

உங்களுடைய சக்திகளை ஒன்றுகுவியுங்கள்

ஒருமுறை, உலகின் மாபெரும் பணக்காரர்களான வாரன் பஃபேயும் பில் கேட்ஸும் அவருடைய தந்தையும் சேர்ந்து உணவருந்திக் கொண்டிருந்தபோது, ஓர் அதிகாரி அவர்களை அணுகி, ''வியாபாரத்தில் வெற்றி பெறுவதற்குத் தேவையான மிக முக்கியமான பண்புநலன் எது என்று நீங்கள் கருதுகிறீர்கள்?'' என்று கேட்டார். ''ஒருமித்த கவனம்,'' என்று அவர்கள் எல்லோரும் பதிலளித்தனர்.

தொலைபேசி அழைப்புகள், குறுஞ்செய்திகள், இணையத்தளம் ஆகியவையும் உங்களைச் சூழ்ந்துள்ள மக்களும் உட்பட, இடைவிடாமல் உங்கள் கவனத்தைச் சிதறடிக்கின்ற விஷயங்கள் ஏராளமாக இருக்கின்ற இன்றைய உலகில், ஒரு விஷயத்தின்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்துவதற்கான உங்கள் திறன் உங்களுடைய வெற்றிக்கு முற்றிலும் இன்றியமையாததாக இருக்கிறது. உண்மையில், உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் உங்கள் வெற்றிக்குப் பெரிதும் பங்களிக்கக்கூடிய ஒருசில மிக முக்கியமான வேலைகளின்மீது உங்கள் நேரத்தையும் கவனத்தையும் திறமைகளையும் ஒன்றுகுவிப்பதற்கான திறனை நீங்கள் வளர்த்துக் கொள்ளுவதிலிருந்துதான் வாழ்வில் உண்மையான வெற்றிகள் அனைத்தும் வருகின்றன. உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் எவை என்பதையும், அவற்றுக்கான தரங்களையும் தீர்மானிக்க வேண்டியதற்கான உண்மையான நோக்கம் இதுதான்.

நேர நிர்வாகத்தைப் பொருத்தவரை, ''இக்கணத்தில் என்னுடைய நேரத்தின் மிக மதிப்புவாய்ந்த பயன்பாடு எது?'' என்ற கேள்விதான் உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொண்டு பதிலளிக்க வேண்டிய தனிப்பெரும் முக்கியமான கேள்வியாகும். நீங்கள் செய்ய வேண்டிய வேலைகளை அவற்றின் முக்கியத்துவத்தின் அடிப்படையில் வரிசைப்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கும் எவற்றை நீங்கள் செய்யவே கூடாது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்குமான உங்கள் திறன், உங்களுடைய உற்பத்தித்திறனையும் உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களுடைய உற்பத்தித்திறனையும் இருமடங்காக்குவதற்கும் மும்மடங்காக்குவதற்கும் இன்றியமையாதது.

மூன்றின் விதி

நேர நிர்வாகத்தைப் பற்றி முப்பது ஆண்டுகளுக்கு மேலாக நான் ஆய்வு செய்து வந்துள்ளேன், அதைப் பிறருக்குக் கற்றுக் கொடுத்து வந்துள்ளேன். அதன் வாயிலாக நான் ஒரு சக்திவாய்ந்த விதியைக் கண்டறிந்துள்ளேன். அது உங்கள் தனிபட்ட வாழ்க்கையையும் தொழில்வாழ்க்கையையும் முற்றிலுமாக மாற்றவல்லது. இவ்விதியின்படி, ஒரு மாதம் முழுக்க நீங்கள் செய்கின்ற வேலைகளில், மூன்றே மூன்று வேலைகள் அல்லது நடவடிக்கைகள்தான் உங்கள் தொழிலில் உங்களுடைய 90 சதவீதப் பங்களிப்புக்குக் காரணமாக இருக்கின்றன.

இந்தக் கண்ணோட்டத்தில் பார்க்கும்போது, 'பங்களிப்பு' என்ற வார்த்தை உங்கள் வெற்றியைத் தீர்மானிப்பதில் மிகவும் சக்திவாய்ந்ததாக இருக்கிறது. உங்கள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலக்குகளை அடைவதற்கு உங்கள் பங்களிப்பு எவ்வளவு அதிக மதிப்புவாய்ந்ததாக இருக்கிறதோ, நீங்களும் அவ்வளவு அதிக மதிப்புவாய்ந்தவராகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவராகவும் ஆகிறீர்கள்.

மாயாஜாலமான மூன்று கேள்விகள்

உங்களுடைய மிக முக்கியமான அந்த மூன்று வேலைகள் அல்லது நடவடிக்கைகள் எவை என்பதை எவ்வாறு கண்டறிவது? அது மிகவும் எளிது. மூன்றே மூன்று கேள்விகளை உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொண்டு அவற்றுக்கு பதிலளிக்க வேண்டும், அவ்வளவுதான்.

1. "நாள் முழுவதும் என்னால் ஒரே ஒரு விஷயத்தை மட்டுமே செய்ய முடியும் என்றால், எந்த ஒரு நடவடிக்கை என்னுடைய தொழிலுக்கோ அல்லது நிறுவனத்திற்கோ மிக அதிக மதிப்பு வாய்ந்த பங்களிப்பை வழங்கும்?" ஒரு மாதத்தில் நீங்கள் செய்கின்ற விஷயங்களை ஒரு பட்டியலிட்டுக் கொண்டு அவற்றை ஆய்வு செய்யுங்கள். அவற்றில் எது மிக முக்கியமான வேலையோ, அது உங்கள் கண்முன்னே வந்து குதிக்கும். அதைக் குறித்து வைத்துக் கொள்ளுங்கள்.

2. "நாள் முழுவதும் இரண்டே இரண்டு விஷயங்களை மட்டுமே என்னால் செய்ய முடியும் என்றால், இரண்டாவதாக நான் செய்யக்கூடிய மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்த விஷயம் எதுவாக இருக்கும்?" பொதுவாக இதற்கான பதிலும் உங்கள் கண்முன்னே வந்து குதிக்கும். அப்படி இல்லாவிட்டால், ஒருசில கணங்கள் நீங்கள் சிந்தித்தால் அந்த விடை உங்களுக்குத் தெளிவாகும்.

3. “நாள் முழுவதும் மூன்றே மூன்று விஷயங்களை மட்டுமே என்னால் செய்ய முடியும் என்றால், நான் மிக அதிகமான பங்களிப்பை வழங்குவதற்கு நான் செய்யக்கூடிய அந்த மூன்றாவது விஷயம் எதுவாக இருக்கும்?” நான் இப்பயிற்சியை ஆயிரக்கணக்கான அதிகாரிகளிடமும் வியாபார உரிமையாளர்களிடமும் நடத்தியிருக்கிறேன். அவர்கள் எல்லோருமே தங்களுக்கும் தங்கள் தொழிலுக்கும் மாபெரும் பங்களிப்பை வழங்கக்கூடிய அந்த மூன்று முக்கியமான விஷயங்களை ஒருசில நிமிடங்களில் கண்டுபிடித்தனர்.

மூன்றின் விதிப்படி, இம்மூன்றையும் தவிர மற்ற அனைத்தும் குறைவான மதிப்புக் கொண்டவை அல்லது முற்றிலுமாக மதிப்பற்றவை. உயர்ந்த பதவிகளில் இருக்கின்ற பலர் தங்களுக்கோ அல்லது தங்கள் தொழிலுக்கோ மிகக் குறைவான பங்களிப்பை வழங்குகின்ற அல்லது எந்தப் பங்களிப்பையும் வழங்காத ஏகப்பட்ட வேலைகளைச் செய்வதில் தங்களுடைய நேரத்தின் பெரும்பகுதியைச் செலவிடுவதுதான் அவர்களுடைய தோல்விக்கான முதன்மைக் காரணமாக இருக்கிறது.

உங்கள் ஊழியர்களுக்கான மூன்று முக்கிய விஷயங்களை வரையறைத்துக் கொள்ளுங்கள்

உங்கள் நேரத்தை மிகச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துவதற்கு நீங்கள் உங்களுடைய மூன்று முக்கிய வேலைகள் எவை என்பதைத் தெளிவாகக் கண்டுபிடித்தப் பிறகு, உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்ற ஒவ்வொருவரும் தங்களுடைய மூன்று முக்கிய வேலைகள் எவை என்பதைக் கண்டுபிடிக்க அவர்களுக்கு நீங்கள் உதவ வேண்டும். இந்த உதவியைச் செய்வதன் மூலம் உங்கள் ஒட்டுமொத்தக் குழுவின் உற்பத்தித்திறனையும் செயற்திறனையும் உங்களால் முற்றிலுமாக மாற்றியமைக்க முடியும், நிறுவனத்திற்கு அவர்கள் மிகப் பெரிய பங்களிப்பை வழங்கும்படி செய்ய முடியும்.

முன்பு குறிப்பிடப்பட்ட மூன்று கேள்விகளை உங்கள் ஊழியர்கள் தங்களைத் தாங்களே கேட்டுக் கொள்ளுவதற்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பது நீங்கள் அவர்களுக்குச் செய்யக்கூடிய அன்பான காரியங்களில் ஒன்றாகும். தங்களுடைய முக்கியமான வேலைகள் எவை என்பதை அவர்கள் அறிந்திருக்கும்போது மட்டுமே அவர்களால் அற்புதமாகச் செயல்பட முடியும். முக்கியமான வேலைகளை உரிய நேரத்திற்குள் செய்து முடிக்கும்போது மட்டுமே நிறுவனத்திற்கு அவர்களால் மிகச் சிறந்த

பங்களிப்புகளை வழங்க முடியும், வேகமாக ஊதிய உயர்வும் பதவி உயர்வும் பெற முடியும்.

தெளிவு, ஒருமித்த கவனம் ஆகியவைதான் உச்சபட்சச் செயற்திறனுக்கான இரண்டு வார்த்தைகளாகும். இக்கணத்தில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான வேலை எது என்பதை நீங்கள் தீர்மானித்தப் பிறகு, அதை 100 சதவீதம் முழுமையாகச் செய்து முடிப்பதற்கு அதன்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்திச் செயல்படுங்கள்.

உங்களுடைய தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் தொழில்வாழ்க்கையிலும், நீங்கள் எடுத்துக் கொள்ளுகின்ற ஒரு வேலையை முழுமையாக நிறைவேற்றுவது உங்கள் வெற்றிக்கு இன்றியமையாதது. வேறு எதுவொன்றைச் செய்வதற்கு முன்பாகவும் முதலில் உங்களுடைய முக்கியமான வேலைகளை முழுமையாக நிறைவேற்றுவது நீங்கள் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் வெற்றி பெறுவதற்கான விரைவுப் பாதையில் உங்களைக் கொண்டு சேர்க்கும்.

அத்தியாயம் ஐந்து

நிர்வாகத்தின் முக்கியச் செயல்பாடுகள்

ஓர் உயரதிகாரியின் வெற்றியை அல்லது தோல்வியைத் தீர்மானிக்கின்ற பல முக்கியமான நிர்வாகச் செயல்பாடுகள் இருக்கின்றன. 'இன்றியமையாத செயல்பாடுகள் கோட்பாடு' மருத்துவம் மற்றும் உடல் ஆரோக்கியத்திலிருந்து வருகிறது. உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் உங்கள் நடவடிக்கைகளைப் பார்ப்பதற்கான ஓர் உதவிகரமான வழி இது.

உங்கள் உடலைப் பரிசோதிப்பதற்காக நீங்கள் ஒரு மருத்துவரிடம் போவதாக வைத்துக் கொள்ளுவோம். உங்கள் உடலில் பல பிரச்சனைகள் ஏற்படக்கூடிய சாத்தியக்கூறு இருப்பதாக அவர் உங்களிடம் கூறுகிறார். உங்கள் எடை அளவுக்கதிகமானதாக இருக்கிறது. உங்களுக்கு உயர் ரத்த அழுத்தம் இருக்கிறது. நீங்கள் தவறான உணவுப் பண்டங்களை உட்கொண்டு வருவதாலும் உங்கள் உடலை பாதிக்கக்கூடிய மோசமான பழக்கங்களைக் கொண்டிருப்பதாலும் உங்கள் உடற்திறன் மோசமாக இருக்கிறது.

நீங்கள் உண்மையிலேயே ஆரோக்கியமாக வாழ விரும்பினால், இன்றியமையாத இவ்விஷயங்களில் நீங்கள் சில திருத்தங்களையும் மாற்றங்களையும் மேற்கொள்ள வேண்டும். உங்கள் இதயத் துடிப்பு விகிதம், உங்கள் உடலின் வெப்பநிலை, ரத்த அழுத்தம், மூளை அலை நடவடிக்கை, சுவாச விகிதம், மற்றும் பிற உடல்ரீதியான அளவீடுகள்தான் இங்கு உங்களுடைய இன்றியமையாத விஷயங்களாக இருக்கின்றன. உங்கள் உயிரின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடியவை இவை. இவற்றில் ஏதேனும் ஓர் அறிகுறி உங்களிடம் இல்லாமல் போனால்கூட மருத்துவரீதியாக நீங்கள் இறந்துவிட்டீர்கள் என்று பொருள்.

இத்தகவல்களை மையமாகக் கொண்டு, உங்கள் ஆரோக்கியப் பழக்கங்களில் நீங்கள் பல வரிசையான மாற்றங்களை மேற்கொள்ளப் போவதாகத் தீர்மானிக்கிறீர்கள். முதலில், தினமும் முப்பது நிமிடங்கள் நடக்க நீங்கள் முடிவு செய்கிறீர்கள். நீங்கள் ஆரோக்கியமாக வாழுவதற்குக் குறைந்தபட்சம் தினசரி முப்பது நிமிடங்கள் உடற்பயிற்சி செய்ய வேண்டியது அவசியம். ஆனால் நீங்கள் உங்கள் எடையைக் குறைப்பதற்காக அவ்வாறு முப்பது நிமிடங்கள் நடக்கத் தொடங்கும்போது

உங்கள் இதயத் துடிப்பு விகிதத்திற்கும் ரத்த அழுத்தத்திற்கும் என்ன நிகழுகிறது?

நீங்கள் ஒரு விஷயத்தில் மேம்படும்போது, அதே நேரத்தில் மற்ற அனைத்து விஷயங்களிலும் நீங்கள் மேம்படத் தொடங்குகிறீர்கள்.

நிர்வாகத்திற்கும் இது பொருந்தும். நிர்வாகத்தின் முக்கியச் செயல்பாடுகள் ஒவ்வொன்றிலும் நீங்கள் மேம்படத் தொடங்கும்போது, அது உங்கள் வேலையின் பிற பகுதிகளிலும் மேம்பாட்டை ஏற்படுத்தத் தொடங்குகிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட நிர்வாகத் திறனை மேம்படுத்துவதன்மீது நீங்கள் உங்கள் மனத்தை ஒருமுகப்படுத்துவதன் மூலம், உங்களுடைய அனைத்து நிர்வாகத் திறமைகளிலும் நீங்கள் மேம்படத் தொடங்குகிறீர்கள். இது உங்கள் நிறுவனத்திற்கு நீங்கள் அளிக்கும் பங்களிப்பின் மதிப்பைப் பன்மடங்கு அதிகரிக்கிறது.

நிர்வாகத்தின் ஏழு இன்றியமையாத செயல்பாடுகள்

ஒரு நிர்வாகி என்ற முறையில் நீங்கள் உங்கள் வேலையையும் பொறுப்பையும் மிகச் சிறப்பாக நிறைவேற்ற விரும்பினால், இந்த ஏழு முக்கியப் பகுதிகளிலும் நீங்கள் ஒரு போதுமான நிலையில் செயல்பட்டாக வேண்டும். இவற்றில் ஏதேனும் ஒரு செயல்பாட்டில் நீங்கள் பின்தங்கினாலோ அல்லது மோசமாக இருந்தாலோ, ஒரு நிர்வாகியாக நீங்கள் தோல்வியுற அது வழி வகுக்கும்.

திட்டங்களை உருவாக்குங்கள்

திட்டமிடுதல் ஒரு முக்கியமான நிர்வாகத் திறமையாகும். அதுதான் உங்களுடைய முதல் இன்றியமையாத செயல்பாடு. நீங்கள் செய்து முடிக்க வேண்டிய அனைத்தையும் முன்கூட்டியே திட்டமிடுவதற்கான உங்கள் திறன், திட்டமிடாமல் வேலை செய்கின்ற ஒருவர் சாதிக்கின்ற விஷயங்களைவிடப் பன்மடங்கு அதிகமான விஷயங்களைச் சாதிக்க உங்களுக்கு உதவும்.

எழுத்துபூர்வமாகச் சிந்திப்பது நிர்வாகத்தில் வெற்றி பெறுவதற்கு முக்கியம். உங்களுடைய நோக்கங்களையும் நீங்கள் அடைய விரும்புகின்ற இலக்குகளையும் தெளிவாக எழுதிக் கொள்ளுங்கள். அவை ஒவ்வொன்றையும் அடைவதற்கு நீங்கள் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் விபரமாகப் பட்டியலிட்டுக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, அவற்றை எந்த வரிசைப்படி செய்ய வேண்டுமோ அதன்படி உங்கள் பட்டியலை ஒழுங்கமைத்துக் கொள்ளுங்கள்.

மக்கள் தங்கள் இலக்குகளையும் திட்டங்களையும் பற்றி எவ்வளவு அதிகத் தெளிவோடு இருக்கின்றனரோ, அவர்களால் அவ்வளவு வேகமாகத் தங்கள் வேலையைத் துவக்க முடியும், அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாக அதைச் செய்து முடிக்க முடியும்.

உங்களை ஒழுங்கமைத்துக் கொள்ளுங்கள்

ஒழுங்கமைத்தல் நிர்வாகத்தின் இரண்டாவது இன்றியமையாத செயல்பாடாகும். நீங்கள் உங்கள் வேலையைத் திட்டமிட்டப் பிறகு, அதை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான பணத்தையும் வளங்களையும் வசதிகளையும் மக்களையும் நீங்கள் திரட்ட வேண்டும்.

தலைசிறந்த அதிகாரிகள் திட்டமிடுவதிலும் ஒழுங்கமைப்பதிலும் திறமை வாய்ந்தவர்களாக இருக்கின்றனர். அதன் விளைவாக, மிகச் சிக்கலான வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கு அதிக எண்ணிக்கையிலான மக்களை ஒன்றுதிரட்டி அவர்களுடைய நடவடிக்கைகளைக் கையாளுவதற்கும் மேற்பார்வையிடுவதற்கும் அவர்களால் முடிகிறது.

1984ல் லாஸ் ஏஞ்சலீஸ் நகரில் நடைபெற்றக் கோடைக்கால ஒலிம்பிக் போட்டிகளின்போதும், 2002ல் சால்ட் லேக் சிட்டி நகரில் நடைபெற்றக் குளிர்கால ஒலிம்பிக் போட்டிகளின்போதும் அமெரிக்க ஒலிம்பிக் கழகம் ஏகப்பட்டக் குழப்பத்திற்கு உள்ளாகி இருந்தது, அவ்விரு நகரங்களிலும் அக்கழகத்திற்குப் பெரும் பண இழப்புகள் ஏற்படும் என்றும் எதிர்பார்க்கப்பட்டது. அப்போது, பேஸ்பால் கமிஷனராக இருந்த பீட்டர் உபராத்தை லாஸ் ஏஞ்சலீஸ் நகரம் தங்கள் ஒலிம்பிக் வேலைகளை நிர்வகிப்பதற்கு நியமித்தது. சால்ட் லேக் சிட்டி, 2012ல் அதிபர் பதவிக்குப் போட்டியிட்ட மிட் ராம்னியை நியமித்தது.

இவ்விருவருமே மிகத் திறமையான அதிகாரிகள். அவர்கள் உடனடியாகச் செயலில் இறங்கினர். திட்டங்களை வகுத்து, விஷயங்களை ஒழுங்கமைத்து, பல்வேறுபட்ட முயற்சிகளை மேற்கொண்டு, பல்லாயிரக்கணக்கான மக்களுடன் சேர்ந்து செயல்பட்டு, அவ்விரு ஒலிம்பிக் போட்டிகளும் பண இழப்பிற்கு உள்ளாவதிலிருந்து அவர்கள் அவற்றை மீட்டெடுத்தனர். இவ்விருவருடைய திட்டமிடுதல் திறமை மற்றும் ஒழுங்கமைப்புத் திறமையால், பெரும் பண இழப்பு ஏற்படும் என்று எதிர்பார்க்கப்பட்ட அவ்விரு போட்டிகளும் பெரும் லாபங்களைச் சம்பாதித்துக் கொடுத்தன.

விஷயங்களைச் சிறப்பாக ஒழுங்கமைப்பதற்கு எழுத்துபூர்வமாகச் சிந்திப்பது இன்றியமையாதது. உங்கள் திட்டங்களைச் செயல்படுத்த

வேண்டிய நபர்களிடம் அத்திட்டங்களை விரிவாக விளக்குங்கள். செயலில் இறங்குவதற்கு முன்பாகத் திட்டமிடுவதிலும் ஒழுங்கமைப்பதிலும் நீங்கள் எவ்வளவு அதிக நேரத்தைச் செலவிடுகிறீர்களோ, நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கான வாய்ப்பு அவ்வளவு அதிகரிக்கிறது.

சிறந்த நபர்களைத் தேர்ந்தெடுங்கள்

சரியான நபர்களை வேலைக்கு நியமிப்பது நிர்வாகத்தின் மூன்றாவது இன்றியமையாத செயல்பாடு. நீங்கள் நிர்ணயித்துள்ள இலக்குகளை அடைவதில் உங்களுக்கு உதவுவதற்குச் சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான உங்கள் திறன் ஒரு மேலாளராக நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கு மையமானதாக இருக்கிறது. ஒரு முக்கியமான வேலையில் ஒரே ஒரு பலவீனமான அல்லது தகுதியற்ற நபர் பங்கு கொள்வதுகூட அதன் ஒட்டுமொத்தத் தோல்விக்கு வழி வகுக்கக்கூடும். மோசமான தீர்மானங்களை மேற்கொண்டு தங்களுடைய பெருநிறுவனங்களைக் கிட்டத்தட்ட திவாலாக்கிய பல உயரதிகாரிகளைப் பற்றிய கதைகள் ஏராளம் உள்ளன.

நீங்கள் மதிப்பான பங்களிப்பை வழங்க விரும்பினால், செய்யப்பட வேண்டிய வேலைக்குச் சரியான நபர்களை நீங்கள் நேர்முகத் தேர்வு செய்து தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். அதே நேரத்தில், உங்கள் இலக்குகளை அடைவதற்கு உங்களுக்கு உதவக்கூடிய திறமையும் தகுதியும் இல்லாதவர்களை நீங்கள் விட்டுத்தள்ள வேண்டும்.

வேலைகளைப் பிறரிடம் பகிர்ந்தளிக்கக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள்

வேலையைப் பகிர்ந்தளித்தல் நிர்வாகத்தின் நான்காவது இன்றியமையாத செயல்பாடு. நீங்கள் கற்றுக் கொள்ள வேண்டிய ஒரு முக்கியத் திறமை இது. ஏனெனில், உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்ற நபர்களுடைய உற்பத்தித்திறனை உச்சபட்சமாக அதிகரிக்கவும், அவர்களிடமிருந்து மிகச் சிறந்த விளைவுகளைப் பெறவும் இது உங்களுக்கு உதவுகிறது.

உங்கள் வேலை எப்போதும் உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இருக்கட்டும்

மேற்பார்வையிடுதல் நிர்வாகத்தின் நான்காவது இன்றியமையாத செயல்பாடு. முதலில், நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து எதை எதிர்பார்க்கிறீர்கள், அவை எத்தகைய தரங்களைக் கொண்டவையாக இருக்க வேண்டும் ஆகியவை பற்றிய தெளிவு உங்கள் ஊழியர்களுக்கு இருக்க வேண்டும். பிறகு, உரிய நேரத்திற்குள்ளும் நீங்கள் வகுத்துக் கொடுத்துள்ள

தரங்களுக்கு உட்பட்டும் அவர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் செய்கின்றனரா என்பதை நீங்கள் தொடர்ந்து கண்காணிக்க வேண்டும்.

அப்படிக் கண்காணிக்கின்ற அளவுக்கு நீங்கள் அந்த வேலைகள்மீது மிகுந்த அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை உங்கள் ஊழியர்கள் அறியும்போது, அவற்றை அதிகச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கும் குறிப்பிட்டக் காலக்கெடுக்களுக்குள் அவற்றை நிறைவேற்றுவதற்கும் அவர்கள் அதிகக் கடினமாக முயற்சிப்பர்.

மக்களுக்குத் தகவல்களைக் கொடுங்கள்

தகவல் தெரிவித்தல் நிர்வாகத்தின் ஆறாவது இன்றியமையாத செயல்பாடு. நீங்கள் ஒரு வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்யும்போதும் சரி, அல்லது அதைச் செய்வதில் உங்களுக்குப் பிரச்சனைகளோ அல்லது முட்டுக்கட்டைகளோ ஏற்படும்போதும் சரி, என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்பதை உங்களைச் சுற்றி இருப்பவர்கள் அறிந்திருக்க வேண்டியது முக்கியம்.

உங்களுக்கும் உங்கள் மேலதிகாரிக்கும் இடையேயான கருத்துப் பரிமாற்றம் தெளிவானதாகவும் சீரானதாகவும் இருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். ஒரு குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளியில் உங்கள் மேலதிகாரியை நேரடியாகச் சந்தித்து, நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் வேலைகளைப் பற்றியும், அவை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கின்றன என்பது பற்றியும் அவருக்குத் தகவல்களைக் கொடுங்கள்.

உங்களுடைய சக ஊழியர்களுடனும் நீங்கள் தகவல் பரிமாறிக் கொள்ள வேண்டியது முக்கியம். அவர்கள் உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இல்லாதவர்களாக இருக்கலாம், ஆனால் அவர்கள் தங்களுடைய வேலைகளை ஓர் உயர்ந்த தரத்துடன் செய்வதற்கு, நீங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை அவர்கள் அறிந்திருக்க வேண்டியது அவசியம்.

இறுதியாக, நிறுவனத்தில் நிகழும் அனைத்து விஷயங்களையும் உங்கள் ஊழியர்களிடம் வெளிப்படையாகப் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள். எந்தவொரு நேரத்திலும் தங்களுடைய வேலையையும் தங்கள் நிறுவனத்தையும் பாதிக்கக்கூடிய விஷயங்களைப் பற்றி அறிந்திருக்கின்ற ஊழியர்கள்தான் மகிழ்ச்சியான ஊழியர்களாக இருக்கின்றனர் என்று ஆய்வுகள் தெரிவிக்கின்றன.

தெளிவான தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள்

அளவிடுதல் நிர்வாகத்தின் ஏழாவது இன்றியமையாத நடவடிக்கையாகும். நான் ஏற்கனவே குறிப்பிட்டதைப்போல, தங்கள் செயற்திறன் எவ்வாறு அளவிடப்படும் என்பதை உங்கள் ஊழியர்கள் அனைவரும் அறிந்து கொள்ளும் விதத்தில் அவர்களுடைய செயற்திறனுக்கான தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள்.

“ஒன்றை உங்களால் அளவிட முடியாவிட்டால் அதை உங்களால் கையாள முடியாது,” என்ற கூற்றை நீங்கள் கேள்விப்பட்டிருப்பீர்கள். ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் ஒரு தர எண்ணை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். இதை உங்கள் ஊழியர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுங்கள். வியாபார நடவடிக்கைகள் அனைத்துமே அளவிடப்படக்கூடியவைதான். பொதுவாக, அவை பெற்றுக் கொடுக்கின்ற வருவாயின் அடிப்படையில் அவை அளவிடப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்டப் பகுதியில் ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைக்கான செயற்திறனை அளவிடுவதற்குச் சரியான எண்ணைத் தேர்ந்தெடுக்க உங்கள் ஊழியர்களுக்கு உதவுவதும், அவர்கள் அந்த எண்ணை அடைவதன்மீது அல்லது அதையும் தாண்டிச் செல்லுவதன்மீது கவனம் செலுத்தும்படி செய்வதும்தான் உங்கள் வேலை.

எனவே, திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், சரியான நபர்களை வேலைக்கு எடுத்தல், வேலைகளைப் பகிர்ந்தளித்தல், மேற்பார்வையிடுதல், தகவல் தெரிவித்தல், அளவிடுதல் ஆகிய இன்றியமையாத நிர்வாகச் செயல்பாடுகளில் நீங்கள் மேம்பட இன்றே உறுதி பூணுங்கள். பிறகு, அவை ஒவ்வொன்றிலும் தொடர்ந்து மேம்பட்டுக் கொண்டே இருக்க உங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுங்கள்.

அத்தியாயம் ஆறு

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம் உத்தியானது சரியான சூழ்நிலையில் சரியான மக்களிடம் பயன்படுத்தப்படும் பட்சத்தில், உங்கள் விளைவுகளை அதிகரிப்பதற்கும் உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களை வளர்த்தெடுப்பதற்குமான ஒரு சக்திவாய்ந்த கருவியாக விளங்கும். பெரும்பாலான மேலாளர்கள் இந்த உத்தியைப் பயன்படுத்துவதில்லை. அப்படியே அவர்கள் பயன்படுத்தினாலும், அதை அவர்கள் சரியாகப் பயன்படுத்துவதில்லை.

ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க ஒரு தரத்துடன் தங்கள் வேலையைச் செய்து முடிக்கக்கூடிய திறன் தங்களிடம் இருப்பதை நிரூபித்துள்ள தகுதியான ஊழியர்களிடம் மட்டுமே இந்த உத்தியை நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டும். ஒரு வேலை செய்து முடிக்கப்பட வேண்டியிருக்கும்போது, அதை அற்புதமான ஒரு வழியில் செய்து முடிக்கும் திறன் வாய்ந்த ஒரு நபரிடம் நீங்கள் அவ்வேலையை ஒப்படைக்க வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான விற்பனையை மேற்கொள்ளுதல், ஒரு பணித்திட்டத்தைத் துவக்கி அதை நிறைவேற்றுதல், ஓர் ஒட்டுமொத்தத் துறையைப் பரிபூரணமாக மாற்றியமைத்தல் போன்ற எந்த வேலையாக வேண்டுமானாலும் அது இருக்கலாம். அத்தகையை ஒரு வேலையைச் செய்யும் திறனைக் கடந்தகாலத்தில் வெளிப்படுத்தியுள்ள ஒருவரிடம் அந்த வேலையை ஒப்படைப்பதுதான் உங்கள் இலக்கு. ஒரு வேலையை அல்லது பணித்திட்டத்தைத் திட்டமிடுவதற்கும், ஒழுங்கமைப்பதற்கும், ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க ஒரு தரத்துடன் அதை நிறைவேற்றுவதற்குமான திறன்தான் நீங்கள் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் வளர்த்துக் கொள்ளக்கூடிய மிக முக்கியமான திறமையாகும்.

தெளிவுதான் உங்கள் தோழன்

இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம் உத்தியில் தெளிவுதான் உங்கள் சிறந்த தோழன். ஒரு வேலையை ஒப்படைக்க ஒருவரை நீங்கள் தேர்ந்தெடுத்தவுடன், எது செய்யப்பட வேண்டும் என்பதையும், அது எவ்வாறு அளவிடப்படும் என்பதையும் நீங்களும் அவரும் பரஸ்பரம் ஒப்புக்

கொள்ள வேண்டும். அதற்கு நீங்கள் இருவரும் கணிசமான நேரம் கலந்துரையாட வேண்டியிருக்கும்.

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, எங்கள் அலுவலகத்தில் இருந்து 300 மைல் தூரத்தில் இருந்த ஒரு சிறு நகரின் எல்லையில் ஒரு வீடுமனை உருவாக்கப் பணித்திட்டம் ஒன்றுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொண்டு அதை மேற்பார்வையிடும்படி என் முதலாளி என்னிடம் கேட்டுக் கொண்டார். நான் அந்த வேலையை உடனடியாக ஏற்றுக் கொண்டேன்.

மறுநாள் நான் அந்த இடத்திற்குச் சென்றேன். அந்த இடத்தில் பல வீடுகளைக் கட்டி விற்கும்வரை அந்த நிலத்திற்கு எந்த மதிப்பும் இருக்கவில்லை. அந்தக் கட்டுமானப் பணியை மேற்பார்வையிடுவதுதான் என்னுடைய வேலை என்று என்னிடம் கூறப்பட்டிருந்தபோதிலும், அதற்கு முன்பு நான் அத்தகையை வேலை எதையும் ஒருபோதும் செய்திருக்கவில்லை.

அறிவார்ந்த தொழிலதிபராக விளங்கிய என்னுடைய முதலாளி, ஒரு வீடுமனை முகவர் வைத்திருந்த ஒரு வரைபடத்தைப் பார்த்துவிட்டு அந்த நிலத்தை வாங்கியிருந்தார். அவர் அதில் நடைபெறவிருந்த கட்டுமானப் பணியை என்னிடம் ஒப்படைத்தபோது, அவர் அந்த நகரத்திற்கு நேரில் போய் அந்த இடத்தைப் பார்த்திருக்கவில்லை.

நான் ஆர்வத்தோடு செயல்பட்டேன். அப்பணித்திட்டம் பற்றி நான் ஏராளமானோரிடம் கலந்து பேசி ஏகப்பட்டக் குறிப்புகளை எடுத்துக் கொண்டேன். நான் பல நிபுணர்களிடம் பேசினேன். அவர்கள் எனக்குப் பல நல்ல அறிவுரைகளைக் கொடுத்தனர். அவர்கள் வேறு பல நிபுணர்களை எனக்கு அறிமுகப்படுத்தினர். அதன் விளைவாக, பதினெட்டு மாதங்களுக்குள், அந்நிலத்தில் வீடுகளைக் கட்டியெழுப்புவதற்கான ஒரு முழுமையான திட்டத்தை நான் உருவாக்கினேன். 335 வீடுகள், ஒரு தொழிற்பேட்டை, ஒரு வணிக வளாகம் ஆகியவற்றை அந்நிலத்தில் கட்டியெழுப்ப நான் திட்டமிட்டேன்.

பிறகு, நகரக் கவுன்சிலின் ஒப்புதலுடன், நான் ஒரு பொறியியல் நிறுவனத்தைப் பணியில் அமர்த்தினேன். சாலைகள், குடிநீர்க் குழாய்கள், கழிவுநீர்க் குழாய்கள் மற்றும் பிற வசதிகளை அவர்கள் உருவாக்கிக் கொடுத்தனர். பிறகு நான் ஒரு கட்டுமான நிறுவனத்தைப் பணியில் அமர்த்தினேன். அவர்கள் அந்நிலத்தில் வீடுகளையும் ஒரு தொழிற்பேட்டையையும் ஒரு வணிக வளாகத்தையும் கட்டியெழுப்பினர்.

ஒரு தெளிவான இலக்குடன் நிர்வாகம் செய்யுங்கள்

மேற்கூறப்பட்ட நிகழ்வின் வாயிலாக நான் ஏகப்பட்ட விஷயங்களைக் கற்றுக் கொண்டேன், என்னுடைய நிறுவனத்திற்கு முப்பது லட்சம் டாலர்கள் லாபத்தைப் பெற்றுக் கொடுத்தேன். இதில் சுவாரசியமான விஷயம் என்னவென்றால், என்னுடைய முதலாளி அந்த இடத்திற்கு ஒருபோதும் விஜயம் செய்யவே இல்லை. அந்தப் பணித்திட்டத்தை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்கான முழுப் பொறுப்பையும் அவர் என்னை நம்பி என்னிடம் ஒப்படைத்தார். இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம் கோட்பாட்டைப் பயன்படுத்துவதில் அவர் திறமை பெற்றவராகத் திகழ்ந்தார்.

எந்த வேலை செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை நீங்கள் தீர்மானித்தவுடன், அதற்கான அளவீடுகளையும் தரங்களையும் நீங்கள் நிர்ணயிக்க வேண்டும். அந்த வேலைக்கான காலக்கெடுவையும் நீங்கள் தீர்மானிக்க வேண்டும். பின்னாளில் புதிய தகவல்கள் உங்களுக்குக் கிடைக்கும்போது, அவற்றுக்கு ஏற்றாற்போல உங்கள் திட்டத்தை நீங்கள் திருத்தியமைக்கலாம் அல்லது மாற்றியமைக்கலாம்.

உதவி செய்ய எப்போதும் தயாராக இருங்கள்

நீங்கள் யாரிடம் அந்த வேலையை ஒப்படைத்துள்ளீர்களோ, அவருக்கு உதவ எப்போதும் தயாராக இருங்கள். அந்த வேலையை முழுவதுமாக நிறைவேற்றுவதற்கான பொறுப்பு அவருடையதுதான் என்பதை நீங்கள் அவரிடம் தெளிவாக எடுத்துரைத்துவிடுங்கள், ஆனால் அவருக்கு ஏதேனும் உதவி தேவைப்பட்டால், தாமதிக்காமல் அதைச் செய்யுங்கள்.

அவர் சுதந்திரமாகச் செயல்பட அனுமதியுங்கள். அவர் தன் சொந்த யோசனைகளையும் வழிமுறைகளையும் உத்திகளையும் பயன்படுத்தி அந்த வேலையைச் செய்து முடிக்கட்டும். அதை உங்களால் வேறு விதமாகச் செய்ய முடியும் என்று உங்களுக்குத் தோன்றினாலும், அவர் தன்னுடைய படைப்பாற்றலைப் பயன்படுத்திச் செயல்பட அனுமதியுங்கள். தேவைப்படும் நேரத்தில் அவருக்கு அறிவுரைகளையும் யோசனைகளையும் வழங்கத் தயங்காதீர்கள், ஆனால் அந்த வேலையை எப்படி செய்ய வேண்டும் என்ற இறுதித் தீர்மானம் அவருடையதாக இருக்கட்டும்.

இறுதியாக, வாரத்திற்கு ஒரு முறையோ அல்லது இரண்டு வாரங்களுக்கு ஒரு முறையோ, அல்லது மாதத்திற்கு ஒரு முறையோ நீங்கள் இருவரும் சந்தித்து, அந்த வேலையைப் பரிசீலனை செய்யுங்கள். உங்களுடைய சந்திப்புகளையும் நீங்கள் முன்கூட்டியே திட்டமிட வேண்டும். நீங்கள்

ஒருவரிடம் ஒப்படைத்துள்ள வேலை எவ்வளவு அதிக முக்கியமானதாக இருக்கிறதோ, அந்த வேலையை முறையான கால இடைவெளிகளில் பரிசீலிக்க வேண்டியது அவ்வளவு அதிக முக்கியமாகும்.

உங்கள் உள்ளீடுகளைப் பெருக்கிக் கொள்ளுங்கள்

முக்கியமான வேலைகளையும் பொறுப்புகளையும் அனுபவம் வாய்ந்த ஊழியர்களிடம் ஒப்படைப்பதன் மூலம் உங்கள் விளைவுகளைப் பெருக்கிக் கொள்ளுவதற்கான ஒரு வழி இந்த 'இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம்' உத்தியாகும். உங்கள் ஊழியர்களின் தகுதியையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தெடுப்பதற்கு ஒரு பணித்திட்டத்திற்கான முழுப் பொறுப்பை அவர்களிடம் ஒப்படைப்பது மிகவும் சக்திவாய்ந்த வழிகளில் ஒன்று. வெற்றிகரமான அதிகாரிகள் அனைவரும் இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம் உத்தியைப் பயன்படுத்துவதில் திறமை பெற்றவர்களாக இருக்கின்றனர். ஏனெனில், ஒரு சராசரி மேலாளரைவிட மிக அதிகமான விஷயங்களை அவர்கள் சாதிக்க இது அவர்களுக்கு உதவுகிறது.

அத்தியாயம் ஏழு

விதிவிலக்கு உத்தி

விதிவிலக்கு உத்தியானது உங்களுடைய நேரத்தை மிச்சப்படுத்துவதற்கும் மக்களை வளர்த்தெடுப்பதற்கும் உதவக்கூடிய மிகச் சிறந்த உத்தியாகும். அது பின்வருமாறு வேலை செய்கிறது: ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் ஒப்படைத்துவிட்டு, அதற்கான காலக்கெடுவையும் அளவீட்டையும் தரத்தையும் அவரிடம் தெளிவாக விளக்கிய பிறகு, நீங்கள் அவரிடம், "இவ்வேலையைச் செய்வது குறித்து நாம் ஒப்புக் கொண்டுள்ளவற்றிலிருந்து நீங்கள் விலகிச் செல்ல வேண்டியிருந்தாலோ அல்லது அவற்றில் ஏதேனும் மாற்றங்களைச் செய்ய வேண்டியிருந்தாலோ மட்டுமே என்னை வந்து பாருங்கள்," என்று கூறிவிடுங்கள். விதிவிலக்கு உத்தியைப் பயன்படுத்தி ஊழியர்களை நிர்வகிப்பதைப் பொருத்தவரை, நீங்கள் அந்த வேலையை ஒப்படைத்துள்ள ஊழியரிடமிருந்து செய்தி எதுவும் வரவில்லை என்றால், எல்லாம் நல்லபடியாகப் போய்க் கொண்டிருக்கிறது என்றும், அந்த வேலை அதற்குரிய காலக்கெடுவுக்குள் செய்து முடிக்கப்படும் என்றும் நீங்கள் தாராளமாக நம்பலாம்.

பிற விஷயங்களிலும்கூட இந்த விதிவிலக்கு உத்தியை நீங்கள் பயன்படுத்தலாம். நான் ஒருவருடன் தொலைபேசியில் பேசிக் கொண்டிருக்கும்போது, ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் நாங்கள் இருவரும் சந்திப்பதற்கு ஏற்பாடு செய்வதில் அவருக்கு ஏதேனும் தயக்கம் இருந்தால், நான் அவரிடம், "நாம் விதிவிலக்கு உத்தியைப் பயன்படுத்தலாம். வியாழக்கிழமை மதியம் மூன்று மணிக்கு நாம் இருவரும் சந்திக்க இப்போது ஒப்புக் கொள்ளலாம். ஆனால் அந்தக் குறிப்பிட்ட நேரத்தில் ஏதோ ஒரு காரணத்தால் உங்களால் என்னைச் சந்திக்க முடியாமல் போனால், நீங்கள் என்னைத் தொலைபேசியில் தொடர்பு கொள்ளுங்கள். நம் இருவருக்கும் வசதியான இன்னொரு நேரத்தில் நம் சந்திப்பை வைத்துக் கொள்ளலாம். ஆனால் உங்களிடமிருந்து எனக்கு அழைப்பு வராவிட்டால், வியாழக்கிழமை மதியம் மூன்று மணிக்கு நாம் இருவரும் சந்திக்கிறோம் என்று நான் எடுத்துக் கொள்ளுவேன்," என்று கூறுகிறேன்.

இப்பழக்கம் மக்களுக்கு அதிகபட்ச சுதந்திரத்தைக் கொடுக்கிறது. உங்கள் ஊழியர்களைக் கையாளுவதைப் பொருத்தவரை, ஒரு வேலையைச் செய்வதற்கான அவர்களுடைய திறன்மீது நீங்கள் அளப்பரிய நம்பிக்கை கொண்டிருப்பதை இது அவர்களுக்கு உணர்த்துகிறது.

சுதந்திரமும் பொறுப்பும்

தொழிலுலகில் மக்களை ஊக்குவிக்கின்ற தலைசிறந்த இரண்டு காரணிகள் சுதந்திரமும் பொறுப்பும் என்றால் அது மிகையல்ல. மக்கள் தங்கள் வேலைகளைச் செய்வதில் அதிகபட்ச சுதந்திரத்தை அனுபவிக்க விரும்புகின்றனர். அதே நேரத்தில், வேலைகளை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்கான பொறுப்பை நீங்கள் அவர்கள் வசம் ஒப்படைப்பது அவர்களுடைய சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் அதிகரிக்கிறது. சுதந்திரமும் பொறுப்பும் எப்போதும் இணைந்தே செல்லுகின்றன.

ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில், உங்களுடைய மேற்பார்வையோ அல்லது கண்காணிப்போ இல்லாமல் வேலைகளைத் தாங்களாகவே சுயமாகக் கையாளும் திறமை பெற்ற ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையைப் பொருத்து உங்கள் செயற்திறன் பன்மடங்கு அதிகரிக்கிறது. இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம், விதிவிலக்கு உத்தி ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்தி ஒரு வேலையை மற்றவர்களிடம் ஒப்படைப்பதற்கான வழிகளை எப்போதும் தேடுங்கள்.

உங்களுடைய நேரடி முயற்சியோ அல்லது ஈடுபாடோ இல்லாமல் மற்றவர்களால் எவ்வளவு அதிகமான வேலைகளை நிறைவேற்ற முடிகிறதோ, அவ்வளவு அதிகமான வேலைகளை உங்களால் அவர்கள் வாயிலாகச் செய்து முடிக்க முடியும். அதே நேரத்தில், உங்களால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற வேலைகளைச் செய்வதற்கு உங்களுக்கு அதிக நேரம் கிடைக்கும். இந்த வேலைகள்தான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய வெற்றிக்கு இன்றியமையாதவையாகும்.

அத்தியாயம் எட்டு

பலனளிக்கக்கூடிய விதத்தில் வேலைகளைப் பகிர்ந்தளியுங்கள்

வேலைகளை மற்றவர்களிடம் சிறப்பாகப் பகிர்ந்தளிப்பதற்கான உங்கள் திறன் ஒரு முக்கியமான நிர்வாகச் செயல்பாடு என்று ஐந்தாவது அத்தியாயத்தில் ஏற்கனவே நாம் பார்த்தோம். ஒரு நிர்வாகியாக நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கான உங்கள் திறனைத் தீர்மானிக்கின்ற ஒரு முக்கியக் காரணியாக அது விளங்குகிறது. வேலைகளை மற்றவர்களிடம் பகிர்ந்தளிப்பது ஒரு கலை என்பதோடு, அது ஓர் அறிவியலும்கூட. வேலைகளை நீங்களாகச் செய்வதற்கு பதிலாக, அவற்றை மற்றவர்களிடம் ஒப்படைத்துவிட்டு அவர்களை நிர்வகிக்கின்ற ஒரு நிலைக்கு அது உங்களை உயர்த்துகிறது. இதன் மூலம், மற்றவர்களுடைய ஆற்றலை முழுமையாகப் பயன்படுத்தி உங்கள் நிறுவனத்தின் வெற்றியின்மீது நீங்கள் ஓர் அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறீர்கள்.

ஒரு வேலையை இன்னொருவரிடம் பகிர்ந்தளிப்பதற்கான முதல் நடவடிக்கை, செய்யப்பட வேண்டிய அந்த வேலை எது என்பது பற்றி முழுமையாகத் தெளிவு பெறுவதுதான். துல்லியமாக அது எந்த வேலை? அது எப்படி அளவிடப்படும்? அது எந்த நாளுக்குள் செய்து முடிக்கப்பட வேண்டும்? அதைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கு ஒருவருக்கு எத்தகைய திறமைகளும் தகுதியும் தேவை?

சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுங்கள்

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையை ஒப்படைப்பதற்குச் சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுப்பது வேலையை மற்றவர்களிடம் பகிர்ந்தளிப்பதன் ஒரு முக்கியமான பகுதியாகும். எந்த வேலை ஒப்படைக்கப்பட வேண்டுமோ, அதை நிறைவேற்றத் தேவையான திறமைகளையும் தகுதிகளையும் கொண்ட ஒருவரைக் கண்டுபிடித்து அதை நீங்கள் அவரிடம் ஒப்படைக்க வேண்டும். அவரால் இந்த வேலையைச் செய்ய முடியுமா, அதற்குரிய அனுபவமும் தகுதியும் அவருக்கு இருக்கின்றனவா என்று உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ள வேண்டும்.

இத்தீர்மானம் உங்கள் சிந்தனையையும் அனுபவத்தையும் சீர்தூக்கிப் பார்க்கும் திறனையும் பொருத்தது. செய்யப்பட வேண்டிய வேலைக்குத் தேவையான திறமைகளோ அல்லது அனுபவமோ அல்லது அதற்கான ஊக்குவிப்போ இல்லாத ஒருவரிடம் அதை ஒப்படைக்கின்ற மாபெரும் தவறைப் பல மேலாளர்கள் செய்கின்றனர்.

நீங்கள் யாரைத் தேர்ந்தெடுக்கிறீர்கள் என்பது நீங்கள் எதிர்பார்க்கின்ற இறுதி விளைவின் தரத்தைப் பெருமளவு தீர்மானிக்கும். அந்த வேலை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றப்படுமா அல்லது தோல்வியில் முடியுமா என்பதையும் அதுதான் தீர்மானிக்கிறது.

உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து நீங்கள் எதிர்பார்க்கின்ற விளைவுகளை அவர்களிடம் தெளிவாக விளக்குங்கள்

ஒரு வேலையை இன்னொருவரிடம் ஒப்படைக்கும்போது, நீங்கள் அவரிடமிருந்து என்ன விளைவுகளை எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்பதையும் அந்த விளைவுகளை நீங்கள் ஏன் எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்பதையும் அவரிடம் விளக்குங்கள். ‘ஏன்’ என்பது ‘எப்படி’ என்பதைவிட அதிக முக்கியமானது. ஒரு வேலை ஏன் முக்கியமானது, அதை இந்தக் குறிப்பிட்ட வழியில் ஏன் செய்ய வேண்டும் என்பதை மக்கள் அறியும்போது, அதைச் செய்து முடிப்பது குறித்து அவர்களால் சில சுயதீர்மானங்களை மேற்கொள்ள முடியும், அதிகப் படைப்பாற்றலோடு செயல்பட முடியும்.

தவறான புரிதல்களைத் தவிர்த்துவிடுங்கள்

எழுத்துபூர்வமாக அன்றி வெறுமனே வாய்வார்த்தைகளாக ஒரு வேலையை நீங்கள் ஒருவரிடம் கொடுக்கும்போது, தவறான புரிதல்கள் ஏற்படுவதற்கான ஏராளமான சாத்தியக்கூறுகள் ஏற்படுகின்றன. உங்கள் ஊழியர் உங்களிடம் தலையாட்டிவிட்டுத் தன்னுடைய இடத்திற்குச் சென்று சேருவதற்குள் நீங்கள் கூறியவற்றில் பாதி விஷயங்கள் அவருக்கு மறந்து போயிருக்கும். எனவே, நீங்கள் கூறும் விபரங்களை எழுத்துபூர்வமாகக் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று உங்கள் ஊழியர்களிடம் வலியுறுத்துங்கள். பிறகு அவற்றை ஒருமுறை உங்களிடம் படித்துக் காட்டும்படி அவர்களிடம் கூறுங்கள்.

இப்படி நீங்களும் உங்கள் ஊழியரும் ஒருவரோடு ஒருவர் உரையாடி அந்த வேலையைப் பற்றிய அனைத்து விபரங்களையும் பரஸ்பரம் புரிந்து

கொண்ட பிறகு, அதை நிறைவேற்றுவதற்கான 100 சதவீதப் பொறுப்பை நீங்கள் அவரிடம் ஒப்படைத்துவிடுங்கள்.

ஒட்டுமொத்த வேலையையும் கொடுத்துவிடுங்கள்

ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் ஒப்படைக்கும்போது அதன் ஒரு பகுதியை ஒப்படைப்பதற்கு பதிலாக ஒட்டுமொத்த வேலையையும் அவரிடம் நீங்கள் விட்டுவிட வேண்டும். அந்த வேலை முற்றிலும் அவருடைய பொறுப்பாக ஆக வேண்டும். அதை நிறைவேற்றுவது முழுக்க முழுக்க அவருடைய கட்டுப்பாட்டின்கீழ் இருக்க வேண்டும். அவருக்கு ஏதேனும் உதவி தேவைப்பட்டால், உங்கள் ஒருவருடைய உதவி மட்டும் அவருக்குப் போதுமானதாக இருக்க வேண்டும்.

ஒரு வேலைக்கான முழுப் பொறுப்பு ஒருவருக்குக் கொடுக்கப்படும்போது அது அவருக்குப் பெரும் உற்சாகத்தைக் கொடுக்கிறது. அந்த வேலையை 100 சதவீதம் நீங்கள் அவரிடம் கொடுத்து, அவரை அதற்கு 100 சதவீதம் பொறுப்பாளியாக ஆக்கும்போது, அந்த வேலையை அதற்குரிய காலக்கெடுவிற்குள் நிறைவேற்றுவதற்கு அவர் அதிகமாக ஊக்குவிக்கப்பட்டிருப்பார்.

அவருடைய வேலையில் குறுக்கிடாதீர்கள்

அவர் எப்படிச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறார் என்று கண்காணிக்க எழும் சபலத்தைப் பொறுத்துக் கொள்ளுங்கள். அந்த வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கான யோசனைகளையும் கருத்துக்களையும் அவருக்குக் கொடுப்பதற்கு எழக்கூடிய சபலத்தையும் பொறுத்துக் கொள்ளுங்கள். குறுக்கிடுவதற்கு எழும் சபலத்தை எதிர்த்துச் சமாளியுங்கள். ஒரு வேலையை நீங்கள் உங்கள் ஊழியர் ஒருவரிடம் கொடுத்துவிட்டால், அவர் அதை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவார் என்ற நம்பிக்கை உங்களுக்கு இருப்பதை அவரிடம் வெளிப்படுத்துங்கள்.

நீங்கள் அவரிடம் கொடுத்த வேலையைத் திரும்ப எடுத்துக் கொள்ளாதீர்கள். தனக்காக ஒரு தொலைபேசி அழைப்பு விடுக்க முடியுமா, தனக்குச் சில தகவல்களைப் பெற்றுக் கொடுக்க முடியுமா, அல்லது தான் தன்னுடைய வேலையைத் தொடருவதற்கு உதவும் விதமாக ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைத் தனக்காக உங்களால் செய்து கொடுக்க முடியுமா என்று அவர் உங்களிடம் கேட்டு நின்றால், அவர் அந்த வேலையை மீண்டும் உங்களிடம் ஒப்படைத்துவிட்டார் என்று பொருள். நீங்கள் உங்கள் வேலையைச் செய்து முடிக்கும்வரை இனி அவர் எதுவும் செய்யத்

தேவையில்லை. அவர் தன் இருக்கைக்குச் சென்று தன் கணினியில் விளையாடலாம். இவ்வாறு நிகழ அனுமதித்துவிடாதீர்கள்.

வேலையில் ஏற்பட்டுள்ள முன்னேற்றத்தை அவ்வப்போது பரிசீலனை செய்யுங்கள்

வேலை எந்த அளவுக்கு முன்னேறியுள்ளது என்பதைக் கண்டறிய, குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளிகளில் உங்கள் ஊழியரைச் சந்தித்துப் பேசுங்கள். வேலை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கிறது என்பதை அவரிடம் கேட்டறியுங்கள்.

இத்தகைய பரிசீலனைச் சந்திப்புகளை நிகழ்த்துவதற்கு ஒரு முக்கியக் காரணம் இருக்கிறது. மக்கள் தங்கள் வேலையை எவ்வளவு சிறப்பாகச் செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதைப் பற்றியும், அந்த வேலை அவர்களுக்குப் பொருத்தமானதுதானா என்பதைப் பற்றியும் அவரிடமிருந்தே தெரிந்து கொள்ள இந்தச் சந்திப்புகள் வாய்ப்பளிக்கின்றன. சில சமயங்களில், ஒருவருடைய திறனை மீறிய ஒரு வேலையைத் தவறுதலாக நீங்கள் அவரிடம் ஒப்படைத்திருக்கக்கூடும். அவர் அந்த வேலையைச் செய்ய விரும்பக்கூடும், ஆனால் எதை எப்படிச் செய்வது என்பதை அவர் அறியாமல் இருக்கலாம்.

நீங்கள் கொடுத்துள்ள வேலை உங்கள் ஊழியரால் கையாள முடியாத ஒன்றாக இருப்பதை நீங்கள் கண்டறிந்தால், அவ்வேலையைப் பல சிறிய நடவடிக்கைகளாகக் கூறுபோட்டுக் கொள்ளுவது பலனளிக்கக்கூடியதாக இருக்கும். அல்லது, அவருக்குக் கூடுதல் உள்ளீடுகளையும் வளங்களையும் நீங்கள் கொடுக்க வேண்டியிருக்கலாம். தனியொருவராக அவரால் அந்த வேலையைக் கையாள முடியாத பட்சத்தில், அவருக்கு உதவுவதற்கு இன்னொருவரை நீங்கள் நியமிக்கலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்குப் பல திறமைகள் தேவைப்படக்கூடும். சில சமயங்களில், நீங்கள் தேர்ந்தெடுக்கின்ற நபரிடம் அந்த வேலைக்குத் தேவையான பல திறமைகள் இருக்கக்கூடும், ஆனால் ஒரே ஒரு திறமை மட்டும் அவரிடம் இல்லாமல் போகலாம். விஷயம் அப்படி இருந்தால், அந்தக் குறிப்பிட்டப் பொறுப்பை மட்டும் அவரிடமிருந்து திருப்பி எடுத்துக் கொண்டு, அதை நிறைவேற்றத் தகுதி படைத்த இன்னொருவரிடம் அதை நீங்கள் ஒப்படைத்துவிடலாம்.

அத்தியாயம் ஒன்பது

உயர்ந்த சாதனையாளர்களை உருவாக்குங்கள்

உங்கள் நிறுவனத்திற்கு அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கக்கூடிய, உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட ஊழியர்களை உள்ளடக்கிய ஒரு குழுவை உருவாக்குவது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய முதன்மைப் பொறுப்புகளில் ஒன்று. நேர்மறை மனப்போக்கைக் கொண்ட, சுயமாக ஊக்குவிக்கப்பட்டுள்ள, தங்கள் வேலையில் முழுமையாக ஈடுபட்டுள்ள மக்கள் ஒரு சராசரி ஊழியரைவிட அதிக ஆக்கபூர்வமாகச் செயல்படுகின்றனர், அதிகமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றனர். அவர்களுடைய வேலையும் உயர்ந்த தரம் கொண்டதாக இருக்கிறது. தாங்கள் செய்யும் எல்லாவற்றிலும் அவர்கள் படைப்பாற்றலோடு செயல்படுகின்றனர், புதுமையான விஷயங்களைச் செய்கின்றனர்.

தங்களைப் பற்றிப் பெருமிதம் கொள்ளுகின்ற, தங்களுடைய மேலதிகாரிகளுடன் ஒரு மகிழ்ச்சியான உறவைக் கொண்டுள்ள ஊழியர்களை உள்ளடக்கிய நிறுவனங்கள்தான் உயர்ந்த சாதனைகளைப் படைக்கின்றன. தங்கள் வேலையில் மகிழ்ச்சியாக இருக்கின்ற, தங்களைப் பற்றி நல்லவிதமாக உணருகின்ற மக்கள், அப்படி அல்லாதோரைவிட அதிகமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றனர், அவ்விளைவுகள் அதிகச் சிறப்பானவையாகவும் இருக்கின்றன.

உயர்ந்த சுயமதிப்புதான் உயர்ந்த செயற்திறனுக்கான அடித்தளம். ‘உங்களை நீங்கள் எந்த அளவு விரும்புகிறீர்கள்’ என்பதுதான் சுயமதிப்பு என்று கூறப்படுகிறது. ஒருவர் தன்னை எவ்வளவு அதிகமாக நேசிக்கிறாரோ, எவ்வளவு அதிகமாக மதிக்கிறாரோ, அவர் அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பாக வேலை செய்கிறார், மற்றவர்களுடன் அவ்வளவு அதிக இணக்கத்துடன் செயல்படுகிறார், அவ்வளவு அதிகத் தன்னம்பிக்கையும் தகுதியும் கொண்டவராக விளங்குகிறார்.

உங்கள் ஊழியர்களின் ஆற்றலைக் கட்டவிழ்த்துவிடுங்கள்

உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கும், அதன் வாயிலாக அவர்களுடைய சுயமதிப்பை உயர்த்தவும் அவர்களுடைய செயற்திறனை அதிகரிக்கவும் நீங்கள் உருவாக்கிக் கொடுக்கக்கூடிய ஏழு

முக்கியமான நிர்வாகச் சூழல்களை உளவியலாளர்கள் கண்டுபிடித்துள்ளனர். அவை பின்வருமாறு:

உங்கள் ஊழியர்களுக்குச் சவாலான வேலைகளைக் கொடுங்கள்

சவால்தான் முதல் ஊக்குவிப்புக் காரணி. தங்கள் வேலை சுவாரசியமானதாகவும், அர்த்தம் வாய்ந்ததாகவும், தங்கள் திறமைகளை வெளிக்கொணருவதாகவும் இருக்க வேண்டும் என்பதுதான் மக்களுடைய முதன்மை விருப்பமாக இருக்கிறது. மக்கள் சவால்களை விரும்புகின்றனர், தங்கள் வேலைகளில் தங்களை முழுமையாக ஈடுபடுத்திக் கொள்ள விரும்புகின்றனர்.

அவர்களுடைய இந்தத் தேவையை நிறைவேற்றுவதற்கு, அவர்களுடைய திறன்களை மீறிய வேலைகளை நீங்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்க வேண்டும். அவற்றைச் செய்வதற்கு அவர்கள் தங்களை நீட்டிக்க வேண்டியிருக்கும், புதிய திறமைகளைக் கைவசப்படுத்த வேண்டியிருக்கும். மக்கள் தங்களையும் தாங்கள் வேலை செய்யும் விதத்தையும் மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்காகத் தங்கள் சௌகரிய வட்டத்தைவிட்டு வெளியே வரும்போதுதான் அவர்கள் உற்சாகத்தை அனுபவிக்கின்றனர், தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வைப் பெறுகின்றனர்.

அவர்களுக்கு சுதந்திரத்தைக் கொடுங்கள்

சுதந்திரம் உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கின்ற இரண்டாவது காரணி. தங்கள் வேலைகளைச் செய்வதில் மக்கள் உச்சபட்ச சுதந்திரத்தை அனுபவிக்க விரும்புகின்றனர். நீங்களும் உங்கள் ஊழியர்களும் பரஸ்பரம் ஒப்புக் கொண்டுள்ள இலக்குகளை அடைவதற்கு இயன்ற அளவு சுதந்திரத்தை அவர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் கொடுக்க நீங்கள் பழகிக் கொள்ளுங்கள். இலக்குகள் மூலம் நிர்வாகம், விதிவிலக்கு உத்தி, வேலையைப் பகிர்ந்தளிப்பதற்கான உங்கள் திறன் ஆகிய அனைத்தும் இவ்விஷயத்தில் உங்களுக்குப் பெரிதும் உதவும்.

அவர்களுக்கு மதிப்புக் கொடுங்கள்

உயர்ந்த சாதனைகளைப் படைக்கின்ற ஒரு குழுவை உருவாக்குவதற்கு இன்றியமையாத மூன்றாவது ஊக்குவிப்புக் காரணி மதிப்பு. மக்கள் யாருடைய அபிப்பிராயங்களை மிகவும் மதிக்கின்றார்களோ, அந்நபர்கள்

தங்களை மதிக்க வேண்டும் என்று விரும்புகின்றனர். குறிப்பாக, தங்கள் மேலதிகாரிகள் தங்களை மதிக்க வேண்டும் என்ற தேவை ஊழியர்களுக்கு இருக்கிறது. அவர்கள் தங்கள் எண்ணங்களையும் உணர்வுகளையும் கரிசனங்களையும் தங்கள் மேலதிகாரியிடம் வெளிப்படுத்த விரும்புகின்றனர். அவர் தங்கள் யோசனைகளை உண்மையிலேயே மதிக்கிறார் என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு ஏற்பட வேண்டியது அவசியமாகிறது. அவர் அந்த யோசனைகளை ஏற்றுக் கொள்ளுகிறாரோ இல்லையோ, அவற்றை அவர் மதிக்க வேண்டும் என்று ஊழியர்கள் விரும்புகின்றனர். நீங்கள் தங்களை எவ்வளவு அதிகமாக மதிப்பதாக உங்கள் ஊழியர்கள் உணருகின்றனரோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிகமாக உங்களை மதிப்பர், உங்களுக்காகச் சிறப்பான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க விரும்புவர்.

நட்புக் காரணி

வேலையுலகில் நான்காவது ஊக்குவிப்புக் காரணியாக விளங்குவது கனிவு. இன்றைய தொழிலுலகில், 'நட்புக் காரணி' என்ற ஒரு முக்கியமான அம்சம் நிலவுகிறது.

தனிநபர்கள் என்ற முறையில் தங்கள்மீது உண்மையான அக்கறை கொண்டுள்ள நபர்களின்கீழ் வேலை செய்யவே மக்கள் விரும்புகின்றனர். நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களின் அபிப்பிராயங்களையும் கருத்துக்களையும் கேட்கும்போது, நீங்கள் அவர்களிடம் கனிவை வெளிப்படுத்துகிறீர்கள் என்று பொருள். நீங்கள் அவர்களிடம் பேசும்போது, அவர்கள் விரும்பும் விளையாட்டுக்கள், பொழுதுபோக்குகள் போன்ற, வேலைக்கு அப்பாற்றப்பட்ட விஷயங்களைப் பற்றி அவர்களிடம் விசாரிக்கும்போது, நீங்கள் அவர்களிடம் கனிவாக நடந்து கொள்ளுகிறீர்கள். நீங்கள் அவர்களுடைய குடும்பங்களையும் குழந்தைகளையும் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையையும் பற்றி அவர்களிடம் கேட்டறியலாம். இவ்விஷயங்களில் நீங்கள் உண்மையிலேயே ஆர்வத்தை வெளிப்படுத்தும்போது, மனிதர்கள் என்ற முறையில் நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்கள்மீது அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை அது அவர்களுக்குத் தெரிவிக்கிறது.

தொடர்ந்து தொடர்பு கொள்ளுங்கள்

கட்டுப்பாடுதான் ஐந்தாவது ஊக்குவிப்புக் காரணி. ஒரு வேலையை ஒருவரிடம் ஒப்படைத்துவிட்டு, பிறகு அது பற்றி ஒட்டுமொத்தமாக மறந்துவிடுவது அவரைப் பெரிதும் ஊக்கமிழக்கச் செய்யும். மாறாக, வேலை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கிறது என்று நீங்கள் அவரிடம்

அடிக்கடி விசாரிக்க வேண்டும். அதை நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமாக விசாரிக்கிறீர்களோ, தன் வேலை முக்கியமானது என்ற உணர்வு அவரிடம் அவ்வளவு அதிகமாக உருவாகும். தானும் முக்கியமானவர் என்ற உணர்வும் அவருள் மேலோங்கும்.

அவரைச் சந்தித்துப் பேசும்போது, அவரை எடைபோட்டுப் பார்க்கக்கூடிய வகையிலான கேள்விகளைத் தவிர்த்துவிடுங்கள். மாறாக, "வேலை எப்படிப் போய்க் கொண்டிருக்கிறது?" என்ற ரீதியில் கேளுங்கள். அவருக்கு உங்கள் உதவியோ அல்லது கூடுதல் வளங்களோ தேவையா என்று அவரிடம் கேளுங்கள். நீங்கள் அவருக்குக் கொடுத்துள்ள வேலை முக்கியமானது என்பதை இது அவருக்கு உணர்த்தும். நீங்கள் அந்த வேலையைப் பற்றி மட்டுமல்லாமல், அவர்மீதும் அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதையும் இது அவருக்குத் தெரிவிக்கிறது.

அவர்கள் வெற்றி பெறட்டும்

ஊழியர்களுக்கு வெற்றி அனுபவங்களைக் கொடுப்பது ஆறாவது ஊக்குவிப்புக் காரணியாகும். உங்கள் ஊழியர்களால் சிறப்பாகச் செய்ய முடிகின்ற ஒரு வேலையை நீங்கள் அவர்கள் வசம் ஒப்படைத்து, அவர்களும் அதை மிகச் சிறப்பாகச் செய்து முடிக்கும்போதெல்லாம், அவர்கள் ஒரு வெற்றியை அனுபவிக்கின்றனர், தாங்கள் வெற்றியாளர்கள் என்ற உணர்வைப் பெறுகின்றனர். உங்கள் ஊழியர்களுக்கு அத்தகைய உணர்வை ஏற்படுத்தக்கூடிய எதுவொன்றையும் நீங்கள் செய்யும்போது, அது அவர்களுடைய சுயமதிப்பை உயர்த்துகிறது, அவர்களுடைய ஒட்டுமொத்தச் செயற்திறனை மேம்படுத்துகிறது, நிறுவனத்திற்கு அவர்கள் அளிக்கும் பங்களிப்பின் மதிப்பை அதிகரிக்கிறது.

சிறந்தவற்றையே எதிர்பாருங்கள்

ஏழாவது ஊக்குவிப்புக் காரணி நேர்மறையான எதிர்பார்ப்புகள். மற்றவர்களின் சுயமதிப்பையும் தன்னம்பிக்கையையும் அதிகரிப்பதற்கான மிகவும் சக்திவாய்ந்த கருவிகளில் ஒன்று இது. உங்கள் ஊழியர்களின் திறன்மீது நீங்கள் நம்பிக்கையை வெளிப்படுத்தும்போது, உங்கள் எண்ணம் சரிதான் என்பதை நிரூபிப்பதற்காக அவர்கள் தங்களால் இயன்ற எல்லாவற்றையும் செய்வர். நீங்கள் தொடர்ந்து இவ்வாறு நம்பிக்கையை வெளிப்படுத்தும்போது, அவர்கள் தொடர்ந்து அற்புதமாகச் செயல்படுவர்.

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, காரின் உதிரிப் பாகங்களை இறக்குமதி செய்து வினியோகித்த ஒரு விற்பனை நிறுவனத்தை நான் நிறுவியபோது,

ஒரு குறிப்பிட்டத் துறையை நிர்வகிப்பதற்கு ஓர் இளைஞரை நான் பணிநியமனம் செய்தேன். முந்தைய நிறுவனம் ஒன்றில் அவருக்கு அந்த வேலையில் அனுபவம் இருந்ததால் நான் அவரை நியமித்தேன். துரதிர்ஷ்டவசமாக, முந்தைய நிறுவனத்தில் அவருக்குத் தன்னுடைய மேலதிகாரியுடன் ஏற்பட்ட ஒரு மோதலின் காரணமாக அவர் அந்த வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டிருந்தார். இந்த அனுபவம் அவருடைய தன்னம்பிக்கையை வெகுவாக ஆட்டம் காணச் செய்திருந்தது. அதன் விளைவாக, அவர் கூச்ச சுபாவம் கொண்டவராகவும் அகரீதியாகப் பாதுகாப்பற்றவராகவும் ஆனார். அவர் தொடர்ந்து தன் திறனுக்கு மிகக் குறைவாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்தார். தனக்குப் போதிய அனுபவம் கிடையாது என்று என்னை நம்ப வைக்க அவர் தொடர்ந்து முயற்சித்தார். அதற்குச் சான்றாக, “நான் என்னுடைய முந்தைய வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டவன் என்பது உங்களுக்குத் தெரியும்தானே?” என்று அவர் எனக்கு அடிக்கடி நினைவுபடுத்தினார்.

ஆனாலும், அவர் மிகத் திறமையானவர் என்றும், அவர் ஓர் அற்புதமான ஊழியர் என்றும் நான் தொடர்ந்து அவரிடம் வலியுறுத்திக் கொண்டே இருந்தேன். அவருடைய திறன்மீது எனக்கு முழு நம்பிக்கை இருந்ததாகவும், அவர் ஒரு சிறந்த மேலாளர் என்றும் நான் தொடர்ந்து அவரிடம் கூறி வந்தேன். விரைவில், நான் நியமித்த ஊழியர்களிலேயே மிகச் சிறந்த ஊழியராக அவர் வளர்ந்தார்.

நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்கள்மீது நம்பிக்கை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை அவர்களிடம் தெளிவாக எடுத்துரையுங்கள். அவர்களுடைய திறன்மீது உங்களுக்கு முழு நம்பிக்கை இல்லாவிட்டால்கூட, அப்படி இருப்பதுபோலச் சிறிது பாசாங்கு செய்யுங்கள். அவர்களிடம் நீங்கள் கொண்டுள்ள நேர்மறையான எதிர்பார்ப்புகள் அவர்களிடம் ஒரு நேர்மறையான மாற்றத்தை ஏற்படுத்தி, நீங்கள் விரும்புகின்ற விளைவுகளை உங்களுக்குப் பெற்றுக் கொடுக்கும்.

அத்தியாயம் பத்து

அர்ப்பணிப்போடு நிர்வாகத்தில் மூழ்குங்கள்

நீங்கள் கொடுக்கின்ற உள்ளீடுகளுக்கு ஏற்ப உங்கள் விளைவுகளின் தரத்தையும் அளவையும் அதிகரிப்பது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் இலக்குகளில் ஒன்று. ஒரு மேலாளராக உங்கள் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்கவோ அல்லது பன்மடங்கு ஆக்கவோ பல்வேறு வழிகள் உள்ளன.

முதலில், அதிகக் கடினமாக உழையுங்கள். காலையில் நீங்கள் உங்கள் அலுவலகத்திற்கு வந்து சேருவதிலிருந்து, உங்கள் வேலை நேரம் முழுவதும் உங்கள் வேலையின்மீது மட்டுமே கவனம் செலுத்துங்கள். உங்கள் நேரத்தை வீணாக்காதீர்கள். உங்கள் சக ஊழியர்களுடன் அரட்டையில் ஈடுபடாதீர்கள். காபி அருந்துவதற்கு நெடுநேரம் எடுத்துக் கொள்ளாதீர்கள். இணையத்தைத் துழாவுவதிலும் செய்தித்தாள்களைப் படிப்பதிலும் நேரத்தை விரயம் செய்யாதீர்கள். மாறாக, வேலை நேரம் முழுவதும் வேலை செய்யுங்கள்.

ஆனால், பெரும்பாலான மக்கள் சோம்பேறிகளாக இருக்கின்றனர் என்பது ஒரு துரதிர்ஷ்டவசமான உண்மை. அது எல்லோருக்கும் தெரியும் என்பது வேறு விஷயம். பெரும்பாலான மக்கள், தாங்கள் மேற்கொள்ளுகின்ற ஒவ்வொரு நடவடிக்கையிலும் தங்களுக்கு எந்த எதிர்ப்பும் ஏற்பட வாய்ப்பில்லாத ஒரு பாதையையே தேடுகின்றனர், தங்களால் இயன்ற அளவு மிகக் குறைந்தபட்ச வேலையை மட்டுமே செய்ய அவர்கள் தொடர்ந்து முயற்சிக்கின்றனர். தினமும் அவர்கள் தங்களுடைய வேலை நேரத்தின் 50 சதவீதத்தைத் தங்களுடைய சக ஊழியர்களுடனான அரட்டையிலும், இணையத்தைத் துழாவுவதிலும், வேலை நேரத்தில் தனிப்பட்ட விவகாரங்களைக் கையாளுவதிலும், வெளியே கடைக்குச் சென்று வருவதிலும் வீணாக்குகின்றனர். அதோடு, அவர்கள் தினமும் காலையில் தாமதமாக வேலைக்கு வந்துவிட்டு, மாலையில் சீக்கிரமாகவே புறப்பட்டுவிடுகின்றனர். பெரும்பாலான ஊழியர்கள் அசமந்தப் போக்கைக் கொண்டவர்களாகவும் ஆக்கபூர்வமற்றவர்களாகவும் இருக்கின்றனர்.

வேலை நேரம் முழுவதும் வேலை செய்வதன் மூலம் உங்கள் சக ஊழியர்களிடமிருந்து உங்களால் உங்களை விலக்கிக் கொள்ள முடியும். கடினமாக உழையுங்கள். உங்கள் நிறுவனத்திலேயே மிகக் கடுமையாக உழைக்கின்றவர் நீங்கள்தான் என்ற நற்பெயரைச் சம்பாதியுங்கள்.

பெருநிறுவன ஏணியில் விரைவாக ஏறிச் செல்லுவதற்கான மிகவும் நம்பகமான வழி இதுதான்.

வேகமே வெல்லும்

இரண்டாவதாக, வேகமாக வேலை செய்யுங்கள். சுறுசுறுப்பாக வேலை செய்யுங்கள். மிகக் குறைவான நேரத்தில் மிக அதிகமான வேலைகளைச் செய்ய வேண்டியிருப்பதாக நினைத்து எவ்வளவு வேகமாக முடியுமோ அவ்வளவு வேகமாகச் செயல்படுங்கள்.

அதிகக் கடினமாகவும் அதிக வேகமாகவும் வேலை செய்யும் பழக்கத்தைப் பயிற்சியின் மூலம் உங்களால் வளர்த்துக் கொள்ள முடியும். உடனடியாகச் செயலில் இறங்குங்கள். தொடர்ந்து முன்னோக்கிச் செல்லுங்கள். நேரத்தை வீணாக்காதீர்கள்.

அதிக நேரம் வேலை செய்யுங்கள்

அதிக நேரம் வேலை செய்வது உங்கள் உற்பத்தித்திறனை அதிகரித்துக் கொள்ளுவதற்கான மூன்றாவது வழி. ஒரு சராசரி நபர் வாரத்திற்கு முப்பத்திரண்டு அல்லது நாற்பது மணிநேரம் வேலை செய்கிறார். அதில் பாதி நேரத்தை அவர் வீணான காரியங்களில் விரயமாக்கிவிடுகிறார். பெரும்பாலான மக்கள் ஆக்கப்பூர்வமாகச் செயல்படுவதில்லை. அவர்களுடைய வருமானம் குறைக்கப்பட்டாக வேண்டும். அவர்கள் வேலை செய்யும் நேரத்தில்கூட, பெரிய, முக்கியமான, மற்றும் மதிப்புவாய்ந்த செயல்களைச் செய்வதற்கு பதிலாக, குதூகலமூட்டுகின்ற மற்றும் சுலபமான வேலைகளையே செய்கின்றனர்.

காலையில் சிறிது முன்னதாகவே உங்கள் வேலையைத் துவக்கி, பகலில் சற்று அதிகக் கடினமாக வேலை செய்து, மாலையில் வேலை நேரம் முடிந்த பிறகு சிறிது நேரம் கூடுதலாக வேலை செய்யும் பழக்கத்தை எந்தவொரு துறையிலும் உச்சத்தில் இருப்பவர்கள் கடைபிடிக்கின்றனர். இப்பழக்கம் இரவோடு இரவாக உங்கள் உற்பத்தித்திறனை இருமடங்காக்கும்.

உங்கள் வேலை நேரம் காலை ஒன்பதிலிருந்து மாலை ஐந்துவரை என்று இருந்தால், காலையில் ஏழரை அல்லது எட்டு மணிக்கு வேலையைத் துவக்கிவிடுங்கள். மாலையில் ஆறு மணிவரை வேலை செய்யுங்கள். மதிய உணவு இடைவேளையின்போதும் வேலை செய்யுங்கள். உங்கள் நாளை இப்படி மாற்றியமைத்துக் கொள்ளுவதன் மூலம் கூடுதலாக

மூன்று மணிநேரம் உங்களுக்குக் கிடைக்கும். அதை நீங்கள் முறையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும்போது உங்கள் உற்பத்தித்திறன் இரவோடு இரவாக இருமடங்காகும்.

முன்னுரிமைகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள்

அதிக முக்கியமான விஷயங்களைச் செய்யுங்கள். முதலில், நீங்கள் செய்ய வேண்டிய அனைத்து வேலைகளையும் ஒரு பட்டியலிட்டுக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, முன்னுரிமைப்படி அவற்றை ஒழுங்கமைத்துக் கொள்ளுங்கள். 80/20 விதி உங்களுக்கு நினைவிருக்கும் என்று நினைக்கிறேன். நீங்கள் செய்கின்றவற்றில் 20 சதவீத வேலைகள்தான் உங்களுடைய பங்களிப்பின் 80 சதவீத மதிப்பிற்குக் காரணமாக இருக்கின்றன.

மூன்றின் விதிப்படி, நீங்கள் செய்கின்ற மூன்றே மூன்று நடவடிக்கைகள்தான் உங்களுடைய பங்களிப்பின் 90 சதவீத மதிப்பிற்குக் காரணமாக இருக்கின்றன. அம்மூன்று நடவடிக்கைகள் எவை என்று உங்களுக்குத் தெரியுமா? நாள் முழுவதும் மூன்று விஷயங்களை மட்டுமே உங்களால் செய்ய முடியும் என்றால், அவை எவையாக இருக்கும்? இக்கேள்விக்கான உங்கள் விடைதான், “எனக்கு ஏன் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது?” என்ற கேள்விக்கான விடையாகும்.

செயலில் இறங்குங்கள்

ஒவ்வொரு நாளும் காலையில் உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொண்டு விடையளிக்க வேண்டிய முக்கியமான கேள்வி இது: “நாளையிலிருந்து ஒரு மாதம் நான் வெளியூர் செல்ல வேண்டியிருந்தால், இன்று நான் செய்து முடிக்க வேண்டிய மிக முக்கியமான ஒரு வேலை என்னவாக இருக்கும்?”

அது என்னவாக இருந்தாலும், மற்ற எல்லாவற்றையும் ஒதுக்கிவிட்டுக் காலையில் முதல் விஷயமாக அந்த வேலையைத் துவக்குங்கள். உங்கள் மின்னஞ்சல்களைத் திறக்காதீர்கள், காபி அருந்துவதற்காக உங்கள் இருக்கையைவிட்டு எழுந்திருக்காதீர்கள், செய்தித்தாள்களைப் படிக்காதீர்கள். உங்கள் நண்பர்களுடன் அரட்டையடிக்காதீர்கள். உங்கள் கவனம் முழுவதும் உங்களுடைய அந்த முக்கியமான வேலையின்மீது குவிந்திருக்கட்டும். அது 100 சதவீதம் நிறைவடையும்வரை அதன்மீது கவனத்துடன் செயல்பட உறுதி பூணுங்கள்.

ஒரு முக்கியமான வேலையைச் செய்து முடிப்பதன் மூலம் நீங்கள் உங்கள் நாளைத் துவக்கும்போது, உங்கள் உற்பத்தித்திறன் வெகுவாக அதிகரிக்கும். நீங்கள் உங்களைப் பற்றி நல்லவிதமான உணர்வை அனுபவிப்பீர்கள். நீங்கள் ஒரு வெற்றியாளர் என்ற உணர்வு உங்களுக்குள் எழும். ஏனெனில், நீங்கள் உண்மையிலேயே ஓர் உயர்ந்த சாதனையாளரைப்போலச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள்.

குழுவாக இணைந்து செயல்படுங்கள்

பலர் தனித்தனியாக வேலை செய்து பெற்றுக் கொடுக்கும் விளைவுகளைவிட ஒருசிலர் ஒரு குழுவாக இணைந்து வேலை செய்வதன் மூலம் அதிகமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க முடியும். எனவே, வேலைகளைப் பலருக்கிடையே பிரித்தளித்துவிட்டு, பிறகு எல்லோரும் இணைந்து இணக்கமாகச் செயல்படுங்கள்.

முடிந்தபோதெல்லாம், வேலைகளை மற்றவர்களிடம் பகிர்ந்தளியுங்கள். நீங்கள் மிக முக்கியமான வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கு அதிக நேரத்தைப் பெற விரும்பினால், மற்றவர்களால் செய்து முடிக்கப்படக்கூடிய வேலைகளை நீங்கள் அவர்கள் வசம் ஒப்படைத்துவிடுங்கள். ஒரு வேலையை நீங்கள் செய்வதைப்போல 70 சதவீதம் ஒருவரால் செய்ய முடிந்தால், அந்த வேலையை நீங்கள் அவருடைய பொறுப்பில் விட்டுவிட வேண்டும். உங்கள் குழு உறுப்பினர்களுடன் இணைந்து இணக்கமாக வேலை செய்து உங்களுடைய ஒட்டுமொத்த உற்பத்தித்திறனை அதிகரித்துக் கொள்ளுங்கள்.

ஒரே மாதிரியான வேலைகளை ஒன்றுதிரட்டிக் கொள்ளுங்கள்

ஒரே மாதிரியான வேலைகளை ஒரே நேரத்தில் அடுத்தடுத்து ஒவ்வொன்றாகச் செய்து முடிக்கும்போது, அந்த வகையான வேலைகளை விரைவாகவும் திறமையாகவும் செய்வதற்கான வழியை நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளுகிறீர்கள். காலப்போக்கில், அவற்றைச் செய்வதற்குத் தேவையான நேரம் கணிசமாகக் குறைகிறது. ஒரே மாதிரியான ஏழெட்டு வேலைகளை நீங்கள் செய்த பிறகு, முதல் வேலையைச் செய்ய நீங்கள் எடுத்துக் கொண்ட நேரத்தில் 20 சதவீத நேரமே மற்ற வேலைகளைச் செய்ய உங்களுக்குத் தேவைப்படும். மின்னஞ்சல்களைப் படித்து அவற்றுக்கு பதிலளிப்பது, கடிதங்களுக்கு பதிலளிப்பது, அறிக்கைகளைத் தயாரிப்பது போன்றவை ஒரே மாதிரியான வேலைகளுக்கான எடுத்துக்காட்டுகளாகும்.

மறுபுறம், ஒரு வேலையைத் துவக்கிவிட்டு, பிறகு வேறொரு வேலைக்குத் தாவி, மீண்டும் முதல் வேலைக்குத் திரும்பி, பிறகு இன்னொரு வேலைக்கு மீண்டும் தாவுவது அந்த முதல் வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கான நேரத்தை 500 சதவீதம் அதிகரிக்கிறது. உயர்ந்த செயற்திறனுக்கு ஒருமித்த கவனக்குவிப்பு இன்றியமையாதது.

உள்ளீடுகளையும் செயல்முறைகளையும் விளைவுகளையும் உள்ளடக்கிய ஒரு தொழிற்சாலையாக உங்களைக் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். உங்கள் வேலையின் மிக முக்கியமான விளைவுகள்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்துங்கள். உங்கள் வேலை நேரம் முழுவதும் வேலையின்மீதே உங்கள் கவனம் இருக்கட்டும்.

அத்தியாயம் பதினொன்று

சரியான நபர்களைப் பணியில் அமர்த்துங்கள்

மற்ற பிற காரணிகளைப்போலவே, வேலைகளைச் செய்வதற்குச் சரியான நபர்களைப் பணிநியமனம் செய்வதற்கான உங்கள் திறன் உங்கள் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கின்ற ஒரு முக்கியக் காரணியாக இருக்கிறது. உங்களுக்கு உதவுவதற்குச் சரியான திறமைகளையும் அறிவையும் மனப்போக்கையும் கொண்ட சிறந்த நபர்களை உங்களால் வேலைக்கு எடுக்க முடியாவிட்டால், பெரும்பாலான வேலைகளை இறுதியில் நீங்களே செய்ய வேண்டியிருக்கும். மற்றவர்கள் வாயிலாகத் தங்களுடைய விளைவுகளை அதிகரித்துக் கொள்ள முடியாத மேலாளர்களால் உயர்ந்த பொறுப்புகளைக் கொண்ட பதவிகளை ஒருபோதும் பெற முடியாது.

சில நடவடிக்கைகளுக்கு விரைவான மற்றும் உள்ளுணர்வு சார்ந்த பகுத்தறியும் திறனும் அதிவேகச் சிந்தனையும் தேவை என்று நூலாசிரியரான டேனியல் கானேமன் கூறுகிறார். அவ்விஷயங்கள் குறித்து நீங்கள் வேகமாகத் தீர்மானிக்க வேண்டியிருக்கும். நீங்கள் உங்கள் காரில் பயணித்துக் கொண்டிருக்கும்போது இன்னொரு காரை முந்திச் செல்லத் தீர்மானிப்பது இதற்கான ஒரு நல்ல எடுத்துக்காட்டு.

மறுபுறம், சில நடவடிக்கைகளுக்கு நிதானமான சிந்தனை தேவைப்படுகிறது. விஷயங்களை நிதானமாகச் சிந்தித்து, அலசி ஆராய்ந்து, மெதுவாகத் தீர்மானம் மேற்கொள்ள வேண்டியது அவற்றுக்கு அவசியமாகிறது. ஒரு வேலைக்கு ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது நிதானமான சிந்தனை இன்றியமையாததாக இருக்கிறது.

எழுத்துபூர்வமாகச் சிந்தியுங்கள்

சரியான நபரைப் பணிநியமனம் செய்வதற்கு எழுத்துபூர்வமாகச் சிந்தியுங்கள். எந்தக் குறிப்பிட்டப் பதவிக்காக நீங்கள் ஒருவரை நியமிக்க இருக்கிறீர்களோ, அப்பதவியை வகிப்பதற்கு அவரிடம் இருக்க வேண்டிய திறன்களையும் பண்புநலன்களையும் தரத்தையும் அனுபவத்தையும் விபரமாக எழுதிக் கொள்ளுங்கள்.

அடுத்து, அப்பதவியில் அவர் செய்ய வேண்டிய வேலைகளைப் பற்றி விரிவாக எழுதுங்கள். அந்த வேலைகளிலிருந்து நீங்கள் எதிர்பார்க்கின்ற

விளைவுகளை விவரித்து எழுதிக் கொள்ளுங்கள். அவற்றை அளவிடத்தக்கவையாக ஆக்கிக் கொள்ளுங்கள். அந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கு அந்நபரிடம் இருக்க வேண்டிய திறமைகளையும் தகுதிகளையும் எழுதிக் கொள்ளுங்கள். பிறகு அவர் எத்தகைய ஆளுமையையும் மனப்போக்கையும் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்றும் குறிப்பிடுங்கள்.

இச்செயல்முறையில் நீங்கள் ஈடுபடும்போது ஒரு தன்னலவாதியாக இருப்பதில் தவறில்லை. உங்களுக்குப் பிடித்திருக்கின்ற மற்றும் நீங்கள் மதிக்கின்ற ஒருவரை மட்டுமே நீங்கள் நியமிக்கப் போவதாக உறுதி பூணுங்கள். மனித உறவுகள் அனைத்திலும் உள்ள ஒரு முக்கியமான காரணி 'விரும்பத்தக்கத் தன்மை.' மக்களை நீங்கள் வேலைக்கு எடுக்கும்போது இதை உங்களுடைய தரங்களில் ஒன்றாக நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள்.

ஸ்வான் சூத்திரம்

நான்கு அம்சங்களை உள்ளடக்கிய இச்சூத்திரம் சிறந்த நபர்களை வேலைக்கு எடுப்பதில் உங்களுக்கு மிகவும் உதவும்.

முதலாவது, சாமர்த்தியம். சாமர்த்தியமான, அறிவார்ந்த, ஆர்வம் கொண்ட, நேர்மறையான, துடிப்பான நபர்களைத் தேடுங்கள். அவர்கள் உங்கள்மீதும் உங்கள் வேலையின்மீதும் ஆர்வம் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

இரண்டாவது, கடின உழைப்பு. பெரும்பாலான மக்கள் சோம்பேறிகளாக இருக்கின்றனர் என்று நாம் ஏற்கனவே பார்த்தோம். சம்பளம் வாங்கிக் கொண்டு சோம்பிக் கிடப்பதற்கு ஓர் இடத்தை அவர்கள் தேடுகின்றனர். ஆனால், நீங்கள் தேடிக் கொண்டிருப்பது கடின உழைப்பிற்கு அஞ்சாதவர்களைத்தான்.

ஒருவர் எவ்வளவு கடினமாக உழைப்பார் என்பதை அவருடைய நேர்முகத் தேர்வின்போது சோதிப்பதற்கு ஒரு வழி இருக்கிறது. நீங்கள் அவரிடம், "சில சமயங்களில், நம்முடைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு முக்கியமான வேலைகளை முடித்துக் கொடுப்பதற்காக மாலை வேளைகளிலும் வார இறுதி நாட்களிலும் கூடுதலாக நீங்கள் வேலை செய்ய வேண்டியிருக்கும். அதைப் பற்றி நீங்கள் என்ன நினைக்கிறீர்கள்?" என்று கேளுங்கள்.

சிறந்த நபர்கள், "எனக்கு இந்த வேலை கிடைத்தால், நான் வெற்றிகரமாகத் திகழுவதற்கு என்ன செய்ய வேண்டுமோ

அவற்றையெல்லாம் செய்ய நான் தயார்,'' என்று கூறுவர். மாறாக, அவர்கள் மென்று விழுங்கினாலோ அல்லது தயக்கம் காட்டினாலோ, அவர்கள் எப்படிப்பட்டவர்கள் என்பது உங்களுக்குத் தெரிந்துவிடும். நீங்கள் இத்தகைய ஒருவரை வேலைக்கு எடுத்தால், அவர் அவ்வளவு ஆக்கபூர்வமானவராக இருக்க மாட்டார். அவர் நீங்கள் கொடுக்கும் சம்பளத்தில் குளிர்காய நினைப்பார்.

மூன்றாவது அம்சம், லட்சியம். சிறந்த ஊழியர்கள் இந்த வேலையைத் தங்கள் எதிர்காலத்திற்கான ஒரு படிக்கல்லாகப் பார்ப்பர். இந்த வேலையை ஏற்றுக் கொண்டு அதைச் சிறப்பாகச் செய்வது தாங்கள் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் முன்னேறுவதற்கான வாய்ப்புகளைக் கொண்டுவரும் என்று அவர்கள் நம்புவர்.

இறுதியாக, இனிமை. இனிமையானவர்களையே எப்போதும் வேலைக்கு எடுங்கள். தனிப்பட்ட முறையில் உங்களுக்குப் பிடித்திருக்கின்றவர்களையே எப்போதும் தேர்ந்தெடுங்கள். இதை மட்டுமே வைத்து ஒரு தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளக்கூடாது என்றாலும், இது ஒரு முக்கியமான காரணி என்பதில் ஐயமில்லை. இனிமையான மக்கள் மற்றவர்களோடு சகஜமாகப் பழகுகின்றனர், ஒரு குழுவின் ஒரு பகுதியாகச் சிறப்பாகச் செயல்படுகின்றனர், தொழிலில் ஏற்றத்தாழ்வுகள் ஏற்படும்போது அவர்கள் நிதானம் தவறுவதில்லை. எதிர்மறையான நபர்களைவிட அல்லது சந்தேகவாதிகளைவிட இவர்கள் பழகுவதற்கு இனியவர்களாக இருக்கின்றனர்.

மூன்றின் விதி

நான் பல ஆண்டுகளின் ஊடாக உருவாக்கியுள்ள ஒரு சூத்திரம் இது. தங்கள் நிறுவனங்களில் பணிநியமனச் செயல்முறையில் இது ஒரு புரட்சிகரமான மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதாகப் பல மூத்த நிர்வாகிகள் கூறுகின்றனர். 90 சதவீத நேரம் நீங்கள் சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான வாய்ப்பை இது அதிகரிக்கிறது.

முதலில், எந்தவொரு வேலைக்கும் மூன்று நபர்களையாவது நீங்கள் நேர்முகத் தேர்வு செய்ய வேண்டும். வேண்டுமானால் கூடுதல் நபர்களை நேர்முகத் தேர்வு செய்யலாம். மூன்று நபர்களிடம் நேர்முகத் தேர்வு நடத்துவதன் மூலம், அவர்களுக்கு இடையேயான குணாம்சங்களை உங்களால் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க முடிகிறது. ஒரே ஒருவரிடம் நேர்முகத் தேர்வு நடத்தி உடனடியாக அவரை நியமித்துவிடாதீர்கள்.

இரண்டாவதாக, அம்மூவரில் யாரை உங்களுக்குப் பிடித்திருக்கிறதோ, அவரிடம் மூன்று வெவ்வேறு நேரங்களில் மீண்டும் நேர்முகத் தேர்வு நடத்துங்கள். நாளைக்கோ, மறுவாரமோ, அல்லது வரிசையாக அடுத்தடுத்த நாட்களோ அத்தேர்வுகளை நடத்துங்கள். ஆனால் அதை நிதானமாகச் செய்யுங்கள். தேவையான நேரத்தை எடுத்துக் கொள்ளுங்கள். முதல் நேர்முகத் தேர்வின்போது சிறப்பானவராகத் தென்படுகின்ற ஒருவர், இரண்டாவது நேர்முகத் தேர்வின்போது சராசரியானவராகத் தோன்றக்கூடும், மூன்றாவது நேர்முகத் தேர்வின்போது மோசமானவராகத் தோன்றக்கூடும். இது அடிக்கடி நிகழ்வது வியப்புக்குரிய விஷயம்.

மூன்றாவதாக, உங்களுக்குப் பிடித்த நபரிடம் மூன்று வெவ்வேறு இடங்களில் வைத்து நேர்முகத் தேர்வு நடத்துங்கள். முதலில் உங்கள் அலுவலக அறையிலும், பிறகு சந்திப்புக்கூட்டங்கள் நடைபெறும் ஓர் அறையிலும், மூன்றாவதாக ஏதேனும் ஒரு நவீன உணவகத்திலும் வைத்து அதை நடத்துங்கள்.

மக்களை வெவ்வேறு சூழல்களுக்கு நீங்கள் அழைத்துச் செல்லும்போது, அவர்கள் தங்களுடைய ஆளுமையின் பல்வேறு அம்சங்களை வெளிப்படுத்துவர். அவரை நீங்கள் உங்கள் அலுவலக அறையில் முதன்முதலாகச் சந்தித்தபோது அவற்றை உங்களால் பார்த்திருக்க முடியாது. எனவே, கவனமாகச் சிந்தித்து, மெதுவாகத் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுங்கள். நிதானமான சிந்தனை என்பது இதுதான்.

நான்காவதாக, உங்களுக்குப் பிடித்த அந்த விண்ணப்பதாரரை வேறு மூன்று பேர் நேர்முகத் தேர்வு செய்ய ஏற்பாடு செய்யுங்கள். ஒருவரை உங்கள் நிறுவனத்திற்காகப் பணிநியமனம் செய்யும்போது நீங்கள் ஒருவர் மட்டுமே தீர்மானிப்பது அவ்வளவு அறிவார்ந்த செயலாக இருக்காது. எனவே, இறுதித் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதற்கு முன்பாக, மற்றவர்களை அதில் ஈடுபடுத்தி அவர்களுடைய அபிப்பிராயங்களையும் கேட்டறியுங்கள்.

நான் என் நிறுவனம் ஒன்றில் ஒரு பதவிக்காக ஒருவரிடம் நேர்முகத் தேர்வு நடத்தினேன். அவரை எனக்குப் பிடித்திருந்தது. அவரைக் கிட்டத்தட்ட நான் நியமித்துவிட்டேன். அப்போது என்னுடைய சொந்த மூன்றின் விதி என் நினைவுக்கு வந்தது. எனவே, நான் அவருக்கு என் அலுவலகத்தைச் சுற்றிக் காட்டிவிட்டு, அவர் என்னுடைய குழுவில் இருந்த ஒவ்வொருவரிடமும் தனித்தனியாகப் பேச ஏற்பாடு செய்தேன். அவர்கள் அவரிடம் பல கேள்விகளைக் கேட்டனர்.

நாளின் முடிவில், அவர்கள் எல்லோரும் ஒரு குழுவாக என்னிடம் வந்து, நான் அந்நபரை வேலைக்கு எடுக்கக்கூடாது என்று கூறினர். அவர் எங்கள் நிறுவனத்திற்கு முற்றிலும் பொருத்தமில்லாதவராக இருப்பார் என்று அவர்கள் தெரிவித்தனர். என்னால் கண்டுபிடிக்க முடியாத குறைகளும் பலவீனங்களும் அவரிடம் இருந்தன, ஆனால் அவரோடு பேசியதில் என்னுடைய குழுவினர் அவற்றைக் கண்டுபிடித்திருந்தனர். எனவே, அந்நபரை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளும் எண்ணத்தை நான் உடனடியாகக் கைவிட்டுவிட்டேன்.

ஒவ்வொரு தொழிற்துறையிலும் தலைசிறந்த அதிகாரிகள், காலப்போக்கில், மிகச் சிறப்பான நபர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதற்குப் புகழ்பெற்றவர்களாக ஆகியுள்ளனர். நீங்கள் ஒரு சிறந்த மேலாளராக உருவாவதற்கு இது ஓர் இன்றியமையாத அம்சமாகும்.

நிதானமாகச் செயல்படுவதுதான் இங்கு முக்கியம். ஏனெனில், உங்கள் நிறுவனத்திற்காக நீங்கள் ஒரு முக்கியமான பொறுப்பை நிறைவேற்றவிருக்கிறீர்கள்.

அத்தியாயம் பன்னிரண்டு

தகுதியற்றவர்களை வேலையைவிட்டு நீக்கிவிடுங்கள்

ஓர் ஊழியரை வேலையைவிட்டு நீக்குவதுதான் நிர்வாகத்தில் மிகுந்த மனஅழுத்தம் ஏற்படுத்துகின்ற நடவடிக்கையாகும். அடுத்து, உங்கள் சொந்த வேலை பறிபோவதுதான் இரண்டாவதாக அதிக மனஅழுத்தம் ஏற்படுத்துகின்ற நடவடிக்கையாகும். ஊழியர்களை வேலையைவிட்டு நீக்குவதில் நீங்கள் திறமை பெறாவிட்டால், உங்கள் வேலை பறிபோகப் போவது உறுதி.

தகுதியற்ற ஒருவரை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுகின்ற ஒரு மேலாளர் தானே தகுதியற்றவராக இருப்பார். அந்நபரைத் தொடர்ந்து வேலையில் நீடிக்க அனுமதிக்கின்ற ஒரு மேலாளர் இன்னும் அதிகத் தகுதியற்றவராக இருப்பார். ஒரு தவறான நபர் ஒரு வேலையில் எவ்வளவு அதிக காலம் நீடிக்க நீங்கள் அனுமதிக்கிறீர்களோ, உங்களைச் சுற்றிலும் இருப்பவர்களின் கண்களுக்கு நீங்கள் அவ்வளவு அதிகத் தகுதியற்றவராகத் தெரிவீர்கள். உங்கள் மேலாளர்கள், உங்கள் சக ஊழியர்கள், உங்களின்கீழ் பணியாற்றுபவர்கள் ஆகியோருடைய பார்வையில் நீங்கள் ஒரு தகுதியற்ற நபராகக் காட்சியளிப்பீர்கள். தவறான ஒருவரை உங்கள் குழுவில் வைத்திருப்பது மற்றவர்களை உற்சாகமிழக்கச் செய்கிறது. தகுதியற்ற ஒருவருக்கும் தங்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற அதே சம்பளமும் அதே சலுகைகளும் கொடுக்கப்படுகிறது என்றால், தாங்கள் சிறப்பாக வேலை செய்து என்ன பயன் என்று அவர்கள் யோசிக்கத் தொடங்குகின்றனர்.

யார் தகுதியானவர், யார் தகுதியற்றவர் என்பதை எல்லோருமே நன்றாக அறிவர். அதை அவர்கள் விரைவாக அறிந்து கொள்ளுவர். ஒவ்வோர் அலுவலகத்திலும், தங்களுடைய சக ஊழியர்கள் எந்த அளவு தகுதி வாய்ந்தவர்கள் என்பதைப் பரஸ்பரம் ஒவ்வொருவரும் அறிவர். யாரும் எங்கும் ஓடிச் சென்று மறைந்து கொள்ள முடியாது.

கொடூரமாக நடந்து கொள்ளாதீர்கள்

ஒருவர் தன் வேலையைச் செய்யத் தகுதியற்றவர் என்றும், அவரால் அந்த வேலையைச் செய்ய முடியாது என்றும் தெரிந்தும்கூட அவரைத்

தொடர்ந்து அந்த வேலையில் வைத்திருப்பதுதான் நீங்கள் அவருக்குச் செய்யக்கூடிய மிகக் கொடூரமான விஷயமாக இருக்கும். தகுதியற்ற ஊழியர்களுக்கு நீங்கள் செய்யக்கூடிய மிகவும் அன்பான செயல் அவர்களை அவர்களுடைய வேலையிலிருந்து விடுவிப்பதுதான். தங்களுக்கு ஒரு நல்ல எதிர்காலத்தைக் கொடுக்கக்கூடிய, தாங்கள் முன்னேறுவதற்கு அதிகச் சாத்தியக்கூறுகளைக் கொண்ட, தங்கள் தகுதிக்கு ஏற்ற ஒரு வேலையை அவர்கள் தேடிக் கொள்ளட்டும்.

ஒரு தகுதியற்ற ஊழியரைப் பணிநீக்கம் செய்வதைத் தவிர்ப்பதன் மூலம் பல மேலாளர்கள் ஏன் தங்கள் சொந்தத் தொழில்வாழ்க்கையையும் தங்கள் மன ஆரோக்கியத்தையும் தியாகம் செய்கின்றனர்? சுயமாயை என்பதுதான் அதற்கான பதில். தகுதியற்ற அந்த ஊழியரைத் தொடர்ந்து வேலையில் வைத்திருப்பதன் மூலம் தான் அவருக்கு ஓர் உபகாரம் செய்வதாக அவருடைய மேலாளர் நினைக்கிறார். சில சமயங்களில், அந்நபர் திடீரென்று தகுதியுடைய நபராக மாறக்கூடும் என்றுகூட அந்த மேலாளர் நினைக்கிறார்.

ஆனால், அவர் அந்த ஊழியரைப் பணிநீக்கம் செய்யாமல் இருப்பதற்கான உண்மையான காரணம் கோழைத்தனம்தான். அவர் அந்த ஊழியரை வேலையில் வைத்திருப்பதன் மூலம் அவரிடம் அன்பாகவும் அக்கறையாகவும் நடந்து கொள்ளவில்லை, மாறாக, அவர் அந்த ஊழியரிடம் ஒரு கொடுமைக்காரராகவும் இதயமற்றவராகவும் நடந்து கொண்டிருக்கிறார். சரியான காரியத்தைச் செய்யத் தவறுவதன் மூலம் அவர் அந்த ஊழியருக்கு பாதிப்பை ஏற்படுத்திக் கொண்டிருக்கிறார்.

வேலையைவிட்டு நீக்கப்படுகின்ற ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தைவிட்டு வெளியேறுவதற்கு முன்பாக மனிதவள மேம்பாட்டுத் துறை அவர்களோடு நடத்துகின்ற கடைசி உரையாடலின்போது, தாங்கள் எப்போது வேண்டுமானாலும் பணிநீக்கம் செய்யப்படக்கூடும் என்று தாங்கள் எதிர்பார்த்ததாக 70 சதவீத மக்கள் ஒப்புக் கொண்டுள்ளனர். ஆனால் தங்களை விடுவிக்கத் தங்கள் மேலாளர் ஏன் இவ்வளவு காலம் எடுத்துக் கொண்டார் என்பதுதான் அவர்கள் கேட்கின்ற ஒரே கேள்வி. தானாகவே வேலையைவிட்டு விலகுவது எவரொருவருக்கும் கடினமானதாகவே இருக்கும். ஒருவர் ஒரு தவறான வேலையில் இருந்தாலும், அந்த வேலையை வெறுத்தாலும், அதை மோசமாகச் செய்தாலும், தன் சக ஊழியர்களிடம் அவரால் இணக்கமாகப் பழக முடியாவிட்டாலும், தன் மேலாளர் துணிச்சலாகத் தன்னை அந்த அவலத்திலிருந்து விடுவிக்க வேண்டும் என்று அவர் எதிர்பார்க்கிறார்.

முறையாகப் பணிநீக்கம் செய்யுங்கள்

வேலைக்குப் பொருத்தமற்ற ஒருவரை எவ்வாறு பணிநீக்கம் செய்வது? அதற்கு ஓர் எளிய செயல்முறை இருக்கிறது. அது நிச்சயமாகப் பலனளிக்கும். அவர் உங்கள்மீது வழக்குத் தொடருவதிலிருந்து அது உங்களைப் பாதுகாக்கும்.

முதலில், ஒருவரை ஒரு குறிப்பிட்ட நாளன்று ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் வேலையைவிட்டு நீக்கப் போவதாகத் தீர்மானித்துக் கொள்ளுங்கள். எக்காரணம் கொண்டும் அத்தீர்மானத்திலிருந்து விலகாதீர்கள். "வெள்ளிக்கிழமை காலையில் பத்து மணிக்கு நான் அவரை அழைத்து, அவரை வேலையிலிருந்து நீக்கப் போகிறேன்," என்று உங்களுக்கு நீங்களே கூறிக் கொள்ளுங்கள்.

இரண்டாவதாக, அவரை நீங்கள் உங்கள் அறைக்குள் அனுமதிக்கும்போது, கதவை மூடிவிட்டு உட்காருங்கள் [அல்லது, நீங்கள் அவருடைய அறைக்குச் சென்று உங்கள் தீர்மானத்தை அவரிடம் கூறிவிட்டு உடனடியாக அங்கிருந்து வெளியேறிவிடலாம்]. பிறகு, கவனமாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுள்ள இந்த வார்த்தைகளை அவரிடம் கூறுங்கள்: "நான் இதைப் பற்றி நன்றாக யோசித்துவிட்டேன். அதன் அடிப்படையில், இந்த வேலை உங்களுக்குப் பொருத்தமானது அல்ல என்ற முடிவுக்கு நான் வந்துள்ளேன். இந்த வேலைக்கு நீங்கள் சரியான நபர் அல்ல. வேறு ஏதேனும் வேலையில் நீங்கள் அதிக மகிழ்ச்சியாக இருப்பீர்கள் என்று நான் நினைக்கிறேன்."

அவரைப் பணிநீக்கம் செய்யும் செயல்முறையைத் துவக்கிய பிறகு, அவருடைய கடந்தகாலச் செயற்திறனைப் பற்றியோ அல்லது அவர் தன் வேலையில் செய்துள்ள அல்லது செய்யத் தவறிய விஷயங்களைப் பற்றியோ அவரிடம் எதுவும் பேசாதீர்கள். அதற்குக் காலம் கடந்துவிட்டது. எல்லாம் முடிந்துவிட்டது. அந்த நபரை நீங்கள் விடுவித்துவிட்டீர்கள்.

'கீறல் விழுந்த இசைத்தட்டு' உத்தியைக் கடைபிடியுங்கள்

நீங்கள் ஒருவரைப் பணிநீக்கம் செய்வதாக அவரிடம் தெரிவித்தவுடன், வழக்கமாக அவர் உங்களோடு வாக்குவாதம் செய்வார். உங்கள் தீர்மானம் குறித்து அவர் வியப்பும் அதிர்ச்சியும் வருத்தமும் கொள்ளுவார். பிறகு உங்கள்மீது கோபம் கொண்டு உங்களைக் கண்டபடி பழித்துரைப்பார். நீங்கள் அவரை வேலையிலிருந்து நீக்கியிருப்பது அவருக்கு மிகுந்த மனஅழுத்தத்தைக் கொடுத்திருக்கிறது என்பதை மறந்துவிடாதீர்கள்.

ஆனால் அவர் என்ன கூறினாலும், ஒரு கற்சிலையைப்போல நீங்கள் மௌனமாகவும் அமைதியாகவும் இருங்கள். அவர் கூறுவதைப் பொறுமையாகக் கேளுங்கள், இசைவாகத் தலையாட்டுங்கள். அவர் பேசி முடிக்கும்வரை காத்திருங்கள். பிறகு, நீங்கள் முன்பு கூறிய அதே வசனத்தைக் கூறுங்கள்: "இந்த வேலை உங்களுக்கு ஏற்றது அல்ல, நீங்கள் இந்த வேலைக்குச் சரியான நபர் அல்ல என்பது உண்மை. வேறு ஏதேனும் வேலையில் நீங்கள் அதிக மகிழ்ச்சியாக இருப்பீர்கள் என்று நான் நினைக்கிறேன்."

இது 'கீறல் விழுந்த இசைத்தட்டு' உத்தி என்று அழைக்கப்படுகிறது. இதில், நீங்கள் ஓர் அமைதியான குரலில் அதே வார்த்தைகளை மீண்டும் மீண்டும் கூறிக் கொண்டே இருக்கிறீர்கள். இறுதியில் அந்நபர் தன்னுடைய முயற்சியைக் கைவிட்டுவிட்டு, தான் பணிநீக்கம் செய்யப்பட்டிருப்பதை ஏற்றுக் கொள்ளுவார்.

ஒரு திட்டத்தை உருவாக்கிக் கொள்ளுங்கள்

அக்கணத்தில், அடுத்து என்ன நிகழப் போகிறது என்பதை அவரிடம் நீங்கள் விளக்க வேண்டும். இந்தப் பணிநீக்கம் ஒரு காரசாரமான, இனிமையற்ற விவகாரமாக இருந்தால், அவர் தன்னுடைய பொருட்களை எடுத்துக் கொண்டு உடனடியாக அலுவலகத்தைவிட்டு வெளியேற வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புவீர்கள். எனவே, அவர் வெளியேறும்வரை வேறொருவர் அவருடன் இருந்து, அலுவலகத்தில் அவர் எதையேனும் நாசப்படுத்திவிடாமல் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புவீர்கள்.

ஒருவரை வேலையைவிட்டு நீக்கும்போது அவருக்கு நீங்கள் கொடுக்கின்ற இழப்பீட்டுத் தொகை ஓர் உணர்ச்சிகரமான விவகாரமாக இருக்கும். பெரும்பாலான மக்களிடம் எந்தச் சேமிப்பும் இருப்பதில்லை. அவர்கள் பணிநீக்கம் செய்யப்படும்போது, "நான் எப்படி என் வீட்டு வாடகையைக் கொடுப்பேன்? சாப்பாட்டிற்கு நான் என்ன செய்வது?" என்பதுதான் அவர்களுடைய முதல் எண்ணமாக இருக்கும். இது அவர்களைப் பீதியடையச் செய்யும்.

அதற்கு நீங்கள் தயாராக இருக்க வேண்டும். அவருக்குக் கொடுக்க வேண்டிய பணத்தை ஓர் உறையில் போட்டுத் தயாராக வைத்திருங்கள். எழுத்துபூர்வமான ஒப்பந்தம் எதுவும் இல்லை என்றால், நீங்கள் இழப்பீட்டுத் தொகை எதுவும் கொடுக்க வேண்டியதில்லை. ஆனால், பொதுவாக, அவர் உங்கள் நிறுவனத்தில் வேலை பார்த்துள்ள ஒவ்வோர் ஆண்டுக்கும் ஒரு

வாரச் சம்பளம் அவருக்குக் கொடுக்கப்பட வேண்டும். அதற்கு அதிகமாகவோ அல்லது குறைவாகவோ கொடுப்பது உங்கள் தீர்மானத்தைப் பொருத்த விஷயம். தாங்கள் பணிநீக்கம் செய்யப்பட்டிருப்பதைக் கேள்விப்பட்டு அவர்கள் எப்படி நடந்து கொள்ளுகிறார்கள் என்பதன் அடிப்படையில் அத்தொகையை நீங்கள் தீர்மானிக்கலாம்.

ஒரு சாட்சியை வைத்துக் கொள்ளுங்கள்

நீங்கள் ஓர் ஆணாக இருந்து ஒரு பெண் ஊழியரை வேலையைவிட்டு நீக்கிக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றால், இன்னொரு பெண் ஊழியர் உங்களுடன் இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் ஓர் பெண்ணாக இருந்து ஓர் ஆண் ஊழியரை வேலையைவிட்டு நீக்கிக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றால், இன்னோர் ஆண் ஊழியர் உங்களுடன் இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் பாலியல் தொந்தரவு கொடுக்க முயற்சித்ததாக அந்த ஊழியர் உங்கள்மீது குற்றம் சாட்டக்கூடும் என்று உங்களுக்கு லேசாகத் தோன்றினாலும்கூட, எதிர்பாலினத்தைச் சேர்ந்த ஒருவரைச் சாட்சியாக வைத்துக் கொள்ளுவது உங்களுக்குப் பாதுகாப்பானதாக இருக்கும். பணிநீக்கம் செய்யப்பட்டுள்ளவர் பின்னர் உங்கள்மீது பாலியல் தொந்தரவு வழக்குத் தொடருவதற்கான சாத்தியக்கூறுக்கு எதிராக இது உங்களைப் பாதுகாக்கும்.

ஒருவரை வேலையைவிட்டு நீக்க நீங்கள் பயன்படுத்தக்கூடிய வேறு பல உத்திகளும் இருக்கின்றன. ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ள வேண்டிய ஒரு திறமை இது. உங்கள் முன்னேற்றத்திற்குத் தடையாகவும் தங்கள் வேலைக்குத் தகுதியற்றவர்களாகவும் இருக்கின்ற நபர்களை உங்கள் குழுவிலிருந்து களைவதற்கு இந்த அடிப்படைகள் உங்களுக்கு உதவும்.

“ஒருவரைப் பணிநீக்கம் செய்வதற்குச் சிறந்த நேரம், முதல் முறையாக அந்த எண்ணம் உங்கள் மனத்தில் தோன்றும் நேரம்தான்,” என்ற ஞான வார்த்தைகளை நினைவில் வைத்திடுங்கள்.

அத்தியாயம் பதின்மூன்று

பலனளிக்கக்கூடிய சந்திப்புக்கூட்டங்களை நடத்துங்கள்

நிர்வாகத்தின் 25–&50 சதவீத நேரம் சந்திப்புக்கூட்டங்களில் செலவிடப்படுகிறது. சந்திப்புக்கூட்டங்கள் தவிர்க்கப்பட முடியாதவை. அவை ஒரு நிறுவனத்தின் ஓர் இன்றியமையாத அங்கம். அவற்றைத் தவிர்க்க முடியாது என்பதால், உங்களுக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் பலனளிக்கக்கூடிய விதத்தில் அவற்றை நீங்கள் நடத்த வேண்டும்.

பொதுவாக மூன்று வகையான சந்திப்புக்கூட்டங்கள் உள்ளன: 1] தகவல் பரிமாற்றத்திற்கான கூட்டங்கள்; 2] பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கான கூட்டங்கள்; 3] புதிய பொருட்களையோ, சேவைகளையோ, அல்லது மக்களையோ அறிமுகப்படுத்துவதற்கான கூட்டங்கள்.

முதலில், இந்தச் சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கு நீங்கள் ஏன் ஏற்பாடு செய்திருக்கிறீர்கள் என்று உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளுங்கள். தெளிவு இன்றியமையாதது. ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்தைத் தவிர்க்க முடியும் என்றால், அக்கூட்டத்தை நடத்தாதீர்கள். முறையாகப் பயன்படுத்தப்படாத பட்சத்தில், சந்திப்புக்கூட்டங்கள் மிகப் பெரிய அளவில் உங்கள் நேரத்தை வீணாக்கிவிடும்.

சந்திப்புக்கூட்டங்கள் உங்களுக்கு ஏகப்பட்டச் செலவுகளை உள்ளடக்கியுள்ளன. ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கு எவ்வளவு செலவாகும் என்று கண்டுபிடிப்பதற்கு ஒரு வழி இருக்கிறது. அதில் கலந்து கொள்ளுகின்றவர்கள் ஒவ்வொருவரின் ஒரு மணிநேரச் சம்பளத்தை, அக்கூட்டம் எத்தனை மணிநேரம் நடைபெறுகிறதோ அதைக் கொண்டு பெருக்கினால், அக்கூட்டத்திற்கு மொத்தமாக எவ்வளவு செலவாகும் என்று உங்களால் எளிதாகக் கண்டுபிடித்துவிட முடியும்.

பல நிறுவனங்களில், ஒரு சந்திப்புக்கூட்டம் பல நூற்றுக்கணக்கான அல்லது ஆயிரக்கணக்கான டாலர்கள் செலவு வைப்பதாக இருக்கும். உங்கள் நிறுவனத்தில் ஏதோ ஒரு செலவுக்காக ஓர் ஊழியர் உங்களிடம் வந்து ஒரு குறிப்பிட்டத் தொகையை ரொக்கமாகக் கேட்டால், அது என்ன செலவு என்று தீர விசாரித்தப் பிறகே நீங்கள் அத்தொகைக்கு அவருக்கு ஒப்புதல் அளிப்பீர்கள்.

சந்திப்புக்கூட்டங்களையும் இதே அணுகுமுறையுடன் கையாளுங்கள்.

நிகழ்ச்சி நிரல் ஒன்றைத் தயாரித்துக் கொள்ளுங்கள்

ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்தை நடத்தியே தீர வேண்டும் என்றால், அதற்கான நிகழ்ச்சி நிரல் ஒன்றைத் தயாரித்துக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் அதை எழுதும்போது, அதில் இடம்பெறும் பல விஷயங்கள் ஒரே ஒரு நபர் சம்பந்தப்பட்டவையாக இருப்பதை நீங்கள் பார்ப்பீர்கள். விஷயம் அப்படி இருந்தால், ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்தைக் கூட்டுவதற்கு பதிலாக நீங்கள் அந்த ஒருவரை மட்டும் தொலைபேசியில் தொடர்பு கொண்டோ அல்லது மின்னஞ்சல் மூலமாகத் தொடர்பு கொண்டோ அந்த விவகாரங்களைப் பற்றிப் பேசிவிடலாம்.

ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கு ஒரு நிகழ்ச்சி நிரலை நீங்கள் எழுதிக் கொள்ளும்போது, 80/20 விதியைப் பயன்படுத்துங்கள். உங்கள் பட்டியலில் உள்ளவற்றில் 20 சதவீத விஷயங்கள் 80 சதவீத மதிப்புக்குப் பங்களிக்கின்றன. மிக முக்கியமான விஷயங்களைப் பற்றி முதலில் விவாதிப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள். நேரம் மீதமிருந்தால் மற்ற விஷயங்கள்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்.

சந்திப்புக்கூட்டங்கள் பலனளிக்கக்கூடியவையாக இருக்க வேண்டும் என்றால், எப்போதும் அவற்றைக் குறித்த நேரத்தில் துவக்கி, குறித்த நேரத்தில் நிறைவு செய்யுங்கள். “ஒரு வேலைக்கு நீங்கள் எவ்வளவு நேரத்தை ஒதுக்கியுள்ளீர்களோ, அந்த வேலை அந்த நேரத்தை நிரப்புவதற்குத் தன்னை விரிவுபடுத்திக் கொள்ளுகிறது,” என்று பார்க்கின்ஸன் விதி கூறுகிறது. இதை மாற்றிக் கூறினால், “ஒரு வேலைக்கு நீங்கள் எவ்வளவு நேரத்தை ஒதுக்கியுள்ளீர்களோ, அந்த வேலை அந்த நேரத்திற்குள் அடங்கும் விதமாகத் தன்னைச் சுருக்கிக் கொள்ளுகிறது.”

உங்கள் சந்திப்புக்கூட்டம் துல்லியமாக எத்தனை மணிக்கு நிறைவடைய வேண்டும் என்பது பற்றிய ஒரு தெளிவு உங்களுக்கு இல்லாவிட்டால், உங்கள் உரையாடல்கள் பல்வேறு திசைகளில் போகும், அக்கூட்டம் முடிவின்றித் தொடர்ந்து நடைபெற்றுக் கொண்டே இருக்கும். ஆனால், கூட்டம் எப்போது முடிவடைய வேண்டும் என்று உங்களுக்குத் தெளிவாகத் தெரிந்திருக்கும்போது, அக்கூட்டத்தில் நீங்கள் கையாளுகின்ற விவகாரங்களின் எண்ணிக்கையைக் கண்டு நீங்கள் வியப்படைவீர்கள்.

தாமதிக்காமல் குறித்த நேரத்தில் கூட்டத்தைத் துவக்கிவிடுங்கள்

காலையில் பத்து மணிக்கு அந்தச் சந்திப்புக்கூட்டத்தைத் துவக்கப் போவதாக நீங்கள் அறிவித்தால், சரியாகப் பத்து மணிக்கு அதைத் துவக்கிவிடுங்கள். தாமதமாக வருபவர்கள் அக்கூட்டத்தைத் தவறவிட நேரிடும் என்பதை உங்கள் ஊழியர்களுக்குத் தெளிவாகத் தெரிவித்துவிடுங்கள். தாமதமாக வருபவர்களால் உள்ளே நுழைய முடியாதபடி, சில அதிகாரிகள், கூட்டம் தொடங்கியவுடன் அந்த அறைக் கதவை மூடிவிடுகின்றனர்.

தாமதமாக வருபவர்கள் வரப் போவதே இல்லை என்று அனுமானித்துக் கொள்ளுவது ஒரு நல்ல விதி. அவர்கள் இல்லாமலேயே கூட்டத்தைத் துவக்கிவிடுங்கள். தாமதமாக வருபவர் உங்கள் மேலதிகாரியாக இருந்தாலும், அவர் வரும்வரை காத்திருப்பதற்கு பதிலாக நீங்கள் அக்கூட்டத்திற்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொண்டு அதைத் துவக்கிவிடுங்கள்.

அக்கூட்டத்தில் யாரெல்லாம் கண்டிப்பாகக் கலந்து கொண்டாக வேண்டுமோ, அவர்களுக்கு மட்டுமே அழைப்பு விடுங்கள். சில சமயங்களில், சிலரை மகிழ்ச்சிப்படுத்துவதற்காக அவர்களையும் கூட்டத்திற்கு வரும்படி அழைக்கும் தவறை நாம் செய்கிறோம். இது தேவையற்றது. மக்களுக்கு எப்போதும் ஏகப்பட்ட வேலைகள் இருப்பதால், தங்களால் ஒரு மதிப்பான பங்களிப்பை வழங்க முடியாத ஒரு கூட்டத்திற்குத் தங்களை நீங்கள் அழைக்காமல் இருப்பது குறித்து அவர்கள் உங்களை மெச்சவே செய்வர்.

ஊழியர்கள் பாதியிலேயே வெளியேற அனுமதியுங்கள்

சந்திப்புக்கூட்டங்களில் தங்களுடைய பங்களிப்பை வழங்கி முடித்தவர்கள் அக்கூட்டத்திலிருந்து வெளியேற அனுமதியுங்கள். சில சமயங்களில், உங்கள் நிகழ்ச்சி நிரலில் இடம்பெற்றுள்ளவற்றில் ஒரே ஒரு விஷயம் மட்டுமே ஒரு குறிப்பிட்ட நபருக்குத் தொடர்புடையதாக இருக்கும். அப்படியானால், அவ்விஷயம் குறித்த விவாதம் முடிந்த பிறகு, அந்நபர் அங்கிருந்து வெளியேறி, தன்னுடைய மற்ற வேலைகளை கவனிக்கப் போகட்டும். எல்லோருடைய நேரமும் சரியாகப் பயன்படுத்தப்படுவதை இது உறுதி செய்கிறது.

உங்கள் நிகழ்ச்சி நிரலில் உள்ள விஷயங்களை ஒவ்வொன்றாக நீங்கள் கையாளும்போது, அவை ஒவ்வொன்றைக் குறித்தும் ஒரு தீர்மானம்

மேற்கொள்ளுங்கள். அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒரு காலக்கெடுவை நிர்ணயித்து, வெவ்வேறு நபர்களின் பொறுப்பில் அவற்றை ஒப்படையுங்கள். அடுத்த விஷயத்தைப் பற்றிப் பேசுவதற்கு முன்பாக முந்தைய விஷயத்தைச் சுருக்கமாகத் தொகுத்துரையுங்கள்.

என்னுடைய தொழில்வாழ்க்கையில் காலப்போக்கில் ஏராளமான சந்திப்புக்கூட்டங்களில் நான் கலந்து கொண்டிருக்கிறேன். அவை ஒவ்வொன்றிலும் பல விஷயங்கள் விவாதிக்கப்பட்டன, பல தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. ஆனால் இரண்டு வாரங்களுக்குப் பிறகு, நாங்கள் இன்னொரு சந்திப்புக்கூட்டத்தில் ஒன்றுகூடியபோது, முந்தைய கூட்டத்தில் மேற்கொள்ளப்பட்டத் தீர்மானங்கள் எதுவும் செயல்படுத்தப்பட்டிருக்காததை நாங்கள் கண்டோம். ஏன்? ஏனெனில், செயற்திட்டம் எதுவும் வகுக்கப்படவில்லை. ஒரு குறிப்பிட்ட வேலை ஒரு குறிப்பிட்ட நபருக்கு ஒதுக்கப்படவில்லை.

செயல்வீரராக இருங்கள்

“நம்முடைய அடுத்த நடவடிக்கை என்ன?” என்பதுதான் எப்போதும் எனக்குப் பிடித்தமான கேள்வி. ஒரு கூட்டத்தில் ஒரு விஷயத்தைப் பற்றி எல்லோரும் கலந்துரையாடிய பிறகு, நீங்களோ அல்லது வேறொருவரோ, “நம்முடைய அடுத்த நடவடிக்கை என்ன?” என்று கேட்கலாம். அக்கேள்வியை ஒரு பலகையில் எழுதவும் செய்யலாம். அக்கேள்விக்கு விடையளிக்கப்பட்டு, ஒரு தீர்மானமும் செயற்திட்டமும் உருவாக்கப்படும்வரை அடுத்த விஷயத்தைப் பற்றிப் பேச முடியாது என்பதை அப்போது எல்லோரும் அறிந்து கொள்ளுவர்.

அக்கூட்டத்தின் முடிவில், அதில் விவாதிக்கப்பட்டவற்றைச் சுருக்கமாகத் தொகுத்துரையுங்கள். யார் என்ன செய்யப் போகிறார்கள், எப்போது செய்து முடிக்கப் போகிறார்கள், அவ்வேலைகள் எப்படி அளவிடப்படும் ஆகியவற்றை மீண்டும் ஒருமுறை எடுத்துக்கூறுங்கள். பிறகு, கூட்டத்தில் கலந்து கொண்டதற்காக எல்லோருக்கும் நன்றி கூறுங்கள். உங்களுடைய சந்திப்புக்கூட்டங்களை நீங்கள் எவ்வளவு சுருக்கமாகவும் பலனளிக்கக்கூடிய விதத்திலும் நடத்துகிறீர்களோ, உங்கள் சந்திப்புக்கூட்டங்களில் பங்கு கொள்ள மக்கள் அவ்வளவு அதிக ஆர்வம் காட்டுவார்கள், அவ்வளவு அதிக மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்புகளை வழங்குவார்கள்.

நான் என் ஊழியர்களுடன் வாராந்திரச் சந்திப்புக்கூட்டங்களை நடத்தும்போது, என்னுடைய நிகழ்ச்சி நிரலில், அக்கூட்டத்தில் கலந்து

கொள்ளுகின்ற நபர்களின் பெயர்கள் மட்டும் இடம்பெற்றிருக்கும். முதல் நபரில் தொடங்கி வரிசையாக ஒவ்வொருவரும் பேச வேண்டும். தாங்கள் தற்போது ஈடுபட்டுள்ள வேலை பற்றியும், தாங்கள் எதிர்கொண்டுள்ள சவால்கள் பற்றியும், வரும் வாரத்திற்கான தங்களுடைய திட்டங்களைப் பற்றியும் அவர்கள் பேசுவர். ஒருவர் பேசி முடித்தவுடன், அவர் கூறியவற்றைத் தெளிவுபடுத்திக் கொள்ளும் நோக்கத்துடன் மற்றவர்கள் அவரிடம் கேள்விகள் கேட்கலாம். அக்கூட்டத்தின் முடிவில், ஒரு நேர்மறையான உணர்வும் உயர்ந்த நிலையிலான ஒத்துழைப்பும் ஏற்பட்டிருக்கும். அடுத்தவர் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார் என்பது பரஸ்பரம் எல்லோருக்கும் தெரிந்திருக்கும்.

ஆதிக்கம் செலுத்தாதீர்கள்

சந்திப்புக்கூட்டத்திற்குத் தலைமை வகிக்கின்றவரோ அல்லது ஒரு மூத்த அதிகாரியோ விவாதத்தின்மீது ஆதிக்கம் செலுத்த முற்படுவது ஒரு பரவலான விஷயம்தான். இதைத் தவிர்ப்பதற்கான ஒரு நல்ல வழி, கூட்டத்தின் தலைமைப் பொறுப்பை உங்கள் ஊழியர்களில் ஒருவரிடம் ஒப்படைப்பதுதான். ஒவ்வொரு வாரமும் வெவ்வேறு ஊழியர்களுக்கு அந்த வாய்ப்பைக் கொடுங்கள். அவர்களுக்கு அத்தகைய ஒரு பொறுப்பை நீங்கள் வழங்கும்போது, அவர்கள் புத்திசாலித்தனமாகச் செயல்படும் விதத்தையும், அக்கூட்டத்திற்கு அவர்கள் தங்களைத் தயார்படுத்தியிருக்கும் விதத்தையும் குறித்து நீங்கள் பெரிதும் வியப்படைவீர்கள்.

பிறகு, உரையாடல்மீது ஆதிக்கம் செலுத்துவதற்கு பதிலாக, மற்றவர்களைப்போல நீங்களும் சாதாரணமாகப் பங்கு கொள்ளுங்கள். இதனால் ஏற்படும் வித்தியாசத்தைக் கண்டு நீங்கள் அசந்து போவீர்கள். பலனளிக்கக்கூடிய விதத்தில் சந்திப்புக்கூட்டங்களை நடத்துவதற்கான உங்கள் திறன் ஒரு முக்கியமான நிர்வாகத் திறமை என்பது உங்களுக்கு நினைவிருக்கும் என்று நினைக்கிறேன். சந்திப்புக்கூட்டங்கள் ஏகப்பட்ட நிர்வாக நேரத்தைக் கபளீகரம் செய்யக்கூடியவை. எனவே, சந்திப்புக்கூட்டங்களில் செலவிடப்படுகின்ற ஒவ்வொரு நிமிடத்திலிருந்தும் மிக உயர்ந்த பங்களிப்பைப் பெற்றுக் கொடுப்பதில் வல்லவராக ஆவதற்கு உங்களுக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் நீங்கள் கடமைப்பட்டிருக்கிறீர்கள்.

அத்தியாயம் பதினான்கு

ஒரு குழு மனப்பான்மையை உருவாக்குங்கள்

குழுக்களை உருவாக்குதல் என்பது ஆற்றல்மிக்க மேலாளர்களுக்கான ஓர் இன்றியமையாத திறமையாகும். ஆற்றல்மிக்க ஒரு குழுவை உருவாக்கி அவர்களோடு இணைந்து செயல்படுவதற்கான திறன், பதவி உயர்வுக்கான முக்கியத் தேவையாகும். உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட மேலாளர்களைத் தேடும் நிறுவனங்கள் எதிர்பார்க்கின்ற உயர்ந்த பண்புநலன்களில் ஒன்று அது. உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்ட ஒரு குழுவை உருவாக்குவதற்கான உங்கள் திறன் உங்கள் வெற்றிக்கு முற்றிலும் இன்றியமையாதது.

ஒரு பெருநிறுவனத்தின் மூத்த அதிகாரிகளில் ஒருவராக ஆவதற்குத் தேவையான பண்புநலன்கள் பற்றி ஸ்டான்போர்டு பிசினஸ் பள்ளி ஒரு முப்பதாண்டுகால ஆராய்ச்சியை மேற்கொண்டது. உலகின் 500 முன்னணி நிறுவனங்களின் தலைவர்கள் அனைவரிடமும் இரண்டு முக்கியமான பண்புநலன்கள் இருந்ததை ஆராய்ச்சியாளர்கள் கண்டுபிடித்தனர்.

முதலாவது, ஒரு நெருக்கடி ஏற்படும்போது சிறப்பாகச் செயல்பட முடிவதற்கான திறன். பிரச்சனைகள் ஏற்படும்போது, வலிமையானவர்கள் அவற்றை எதிர்த்துச் சமாளிக்கின்றனர். இந்தத் திறமைதான், பிரச்சனைகள் மற்றும் பின்னடைவுகளை எதிர்கொண்டு அவற்றைத் திறமையாகக் கையாளுவதற்கும் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை வெற்றிகரமாக அடைவதற்கும் அத்தலைவர்களுக்கு உதவியது.

ஒரு குழுவாக இணைந்து செயல்படுவதில் வல்லவராக இருங்கள்

ஒரு குழுவை உருவாக்க அதன் ஒரு பகுதியாகச் செயல்படுவதற்கான திறன் உயர்மட்ட அதிகாரிகளிடம் இருக்கின்ற இரண்டாவது பொதுவான பண்புநலனாகும். அவர்கள் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையைத் துவக்கியபோது, ஒரு குழுவின் ஒரு பகுதியாக இணைந்து செயல்படுவதில் திறமை படைத்தவர்களாக இருந்தனர். ஒவ்வொரு வேலைக்கும் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ள அவர்கள் தாங்களாகவே முன்வந்தனர். தங்களுடைய உழைப்பின் வாயிலாக, தங்கள் குழுக்களில் 80 சதவீத வேலைகளைச் செய்த

உயர்மட்ட 20 சதவீத உறுப்பினர்களில் அவர்களும் தங்களை இணைத்துக் கொண்டனர்.

அதன் விளைவாக, அவர்களுக்குப் பதவி உயர்வுகள் வழங்கப்பட்டன, அவர்கள் மேலாளர்களாக ஆக்கப்பட்டனர். தங்கள் குழு உறுப்பினர்களுடன் சேர்ந்து மிகச் சிறப்பாக வேலை செய்ததன் மூலம் அதிகமான விளைவுகளை அவர்கள் பெற்றுக் கொடுக்கத் தொடங்கியபோது, கூடுதல் உறுப்பினர்கள் அவர்களுடைய குழுக்களின்கீழ் பணியாற்ற வந்தனர். பின்னாளில், முன்னணிப் பெருநிறுவனங்களின் தலைவர்கள் என்ற முறையில், பல்வேறு திறன்களைக் கொண்ட பல்லாயிரக்கணக்கான மக்கள் அவர்களின்கீழ் வேலை செய்தனர்.

ஸ்டான்போர்டு ஆராய்ச்சியில் இன்னொரு விஷயமும் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது: ஒரு நெருக்கடியான நேரத்தில் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கான திறன் ஒரு வகுப்பறையில் கற்றுக் கொடுக்கப்படுவதில்லை. அது ஒரு தனிநபருக்கு உள்ளேயிருந்து வர வேண்டும். ஒரு குழுவின் உறுப்பினர் என்ற முறையில் அற்புதமாகச் செயல்படுவதற்கான திறனும், நிறுவனத்திற்கு மாபெரும் விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற குழுக்களை உருவாக்குவதற்கான திறனும் கற்றுக் கொள்ளப்படக்கூடியவையே.

கற்றுக் கொள்ளப்படக்கூடிய ஒரு திறமை

ஒரு குறிப்பிட்ட வரிசையில் அடுத்தடுத்துப் பல விஷயங்களைச் செய்வதன் மூலம் உங்களால் ஓர் அற்புதமான குழுத் தலைவராக ஆக முடியும், ஊழியர்களிடையே ஒரு சிறந்த குழு மனப்பான்மையை உருவாக்க முடியும்.

முதலில், நீங்கள் யார் என்பது குறித்தும், உங்களுக்கு என்ன வேண்டும் என்பது குறித்தும் நீங்கள் தெளிவு பெற வேண்டும். உங்களுடைய வலிமைகள் எவை, பலவீனங்கள் எவை என்பதைக் கண்டறியுங்கள். உங்களுக்கும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கைக்கும் தெளிவான இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் நிர்ணயம் செய்யுங்கள். பிறகு, உங்கள் பொறுப்பின்கீழ் உள்ள பகுதிக்கான இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் தெளிவாக வரையறுத்துக் கொள்ளுங்கள்.

இரண்டாவதாக, உங்கள் குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரையும் அழைத்து, ஒரு குழுவாக அவர்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதையும், அவர்கள் ஏன் அதைச் செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதையும்

அவர்களிடம் விளக்க நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். குறிப்பாக, உங்கள் குழுவினர் செய்யும் வேலை எப்படி மற்றவர்களுடைய வாழ்க்கைக்கு உதவவும் அதை மேம்படுத்தவும் செய்கிறது என்பதன் அடிப்படையில் உங்கள் குழுவின் இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் வரையறுத்துக் கொள்ளுங்கள். இது உங்கள் குழுவினருக்கு உத்வேகம் ஏற்படுத்தும்படியாக இருக்க வேண்டும். உங்கள் குழுவில் ஓர் உறுப்பினராக ஆகி இந்த மகத்தான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதில் தாங்களும் பங்களிக்க வேண்டும் என்ற ஆர்வத்தை மற்றவர்களிடம் தூண்டும்படி உங்கள் குழுவின் இலக்குகளும் நோக்கமும் இருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

வால்மார்ட் நிறுவனத்தின் ஆண்டு விழா ஒன்று செயின்ட் லூயிஸ் நகரில் நடைபெற்றபோது அதில் அந்நிறுவனத்தின் 25,000 மேலாளர்களும் ஊழியர்களும் கலந்து கொண்டனர். அதில் அந்நிறுவனத்தின் தலைவர் உரையாற்றினார். அவர் பேசி முடித்தவுடன் நான் அவரைச் சந்தித்தேன். தன்னுடைய விழுமியங்கள், முன்னோக்கு, குறிக்கோள் ஆகியவற்றை அவர் தெளிவாக அறிந்திருந்தார். “வால்மார்ட் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் நாங்கள் இங்கே என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதைத் துல்லியமாக அறிந்திருக்கிறோம். மிகச் சிறந்த பொருட்களையும் சேவைகளையும் மிகக் குறைவான விலையில் எங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்குக் கொடுப்பதுதான் எங்கள் நோக்கம். ஏனெனில், அப்போதுதான் அவர்கள் தங்கள் குடும்பத்தின்மீதும் குழந்தைகள்மீதும் செலவிடுவதற்கு அவர்களிடம் அதிகப் பணம் இருக்கும்,” என்று அவர் கூறினார்.

தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களின் வாழ்க்கையையும் அவர்களுடைய குடும்பத்தினரின் வாழ்க்கையையும் மேம்படுத்துவதற்கு வால்மார்ட் ஊழியர்கள் அனைவரும் கொண்டுள்ள ஆழ்விருப்பம்தான் அந்த ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தின் இயக்க ஆற்றலாக இருந்து வருகிறது.

யோசனைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள்

அடிக்கடிக் கருத்துப் பரிமாற்றத்தில் ஈடுபடுவதற்கும் குழு உணர்வுக்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது. ஒவ்வொரு வாரமும் உங்கள் ஊழியர்களுடன் சந்திப்புக்கூட்டங்களை நிகழ்த்தி, யோசனைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளுங்கள், எல்லோரும் என்ன செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

நான் வேலை செய்துள்ள வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் ஒவ்வொன்றும், தங்கள் ஊழியர்களிடம் குழு மனப்பான்மையை வளர்த்தெடுப்பதற்கும், அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கும், நிறுவனத்திற்கு அவர்கள் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளும்படி செய்வதற்கும் அவர்களை ஒன்றிணைப்பதற்கான வழிகளைத் தொடர்ந்து தேடிக் கொண்டே இருக்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, வெல்ஸ் ஃபார்கோ வங்கி, தன்னுடைய ஒவ்வொரு கிளை அலுவலகமும் ஒரு தொண்டு நிறுவனத்தைத் தேர்ந்தெடுத்து அதற்குத் தேவையானவற்றைச் செய்வதை ஊக்குவிப்பதற்குப் புகழ்பெற்று விளங்குகிறது. அந்தந்தக் கிளையைச் சேர்ந்த ஊழியர்கள் அந்தந்தத் தொண்டு நிறுவனங்களை முழுமனதாக ஆதரிக்கின்றனர். இம்முயற்சி ஒவ்வொரு கிளை அலுவலகத்திலும் சிறப்பான குழு மனப்பான்மையை வெற்றிகரமாக வளர்த்தெடுத்துள்ளது. இன்று, அந்த வங்கியின் தலைமையகத்தில் இம்முயற்சியை ஆதரிப்பதற்காகவென்று தனியாக 100 நபர்கள் முழுநேரம் வேலை செய்கின்றனர்.

முக்கியமான நிகழ்வுகளைக் கொண்டாடுங்கள்

பிறந்தநாட்கள், வெற்றிகள், சாதனைகள் போன்றவற்றைப் பரிசுகள் கொடுத்தும் அங்கீகரித்தும் கொண்டாடுங்கள். தாங்கள் முக்கியமானவர்கள் என்ற உணர்வு உங்கள் ஊழியர்களுக்கு உண்டாகும்படி நடந்து கொள்ளுங்கள். மக்கள் பாராட்டப்படும்போதும் கொண்டாடப்படும்போதும் அவர்கள் தங்களைப் பற்றியும் பிற குழு உறுப்பினர்களைப் பற்றியும் மிகவும் நல்லவிதமாக உணருவர்.

இணக்கமான ஒரு சூழலை ஊக்குவியுங்கள். என்னுடைய நண்பரான கென்னத் பிளான்சார்டு தன்னைத் தன்னுடைய நிறுவனத்தின் 'முதன்மை ஆன்மிக அதிகாரி' என்று அழைத்துக் கொள்ளுகிறார். அவருடைய நிறுவனத்தில் 172 ஊழியர்கள் பணி புரிகின்றனர். அவர்களுக்கு இடையே ஓர் உயர்ந்த நிலையிலான மகிழ்ச்சியும் இணக்கமும் நிலவுவதை உறுதி செய்வதுதான் தன்னுடைய வேலை என்று அவர் கூறுகிறார். ஒரு குழுவின் தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் செய்யக்கூடிய மிக முக்கியமான விஷயங்களில் ஒன்று இது.

எங்களுடைய நிறுவனத்தில், எங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளில் மகிழ்ச்சியாக இருக்க வேண்டும் என்று நாங்கள் விரும்புவதாக நாங்கள் அவர்களிடம் கூறுகிறோம். "உங்களுக்கு ஏதேனும் பிரச்சனைகள் இருந்தால், என்னிடம் வாருங்கள் அல்லது பிற அதிகாரிகளில்

யாரிடமாவது செல்லுங்கள். உங்கள் பிரச்சனை தீர நாங்கள் உங்களுக்கு உதவுவோம்,'' என்று நான் அவர்களிடம் கூறுகிறேன். ஆனால், எப்போதும் எதிர்மறையாகவும் மகிழ்ச்சியற்றும் இருக்கின்ற, எவ்விதத்திலும் திருப்திப்படுத்த முடியாத ஒரு நபரை நாங்கள் பார்த்தால், வேறு எங்கேனும் சென்று வேலை செய்யும்படி நாங்கள் அவரை ஊக்குவிக்கிறோம். மகிழ்ச்சியற்ற மற்றும் எதிர்மறையான ஓரே ஒரு நபர்கூட ஒரு நிறுவனத்தில் பலருடைய மனப்போக்குகளில் நஞ்சைக் கலந்துவிடக்கூடும்.

மக்களுக்கு எல்லாத் தகவல்களும் தெரிந்திருக்க வேண்டும்

நிறுவனத்தில் நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கின்ற, உங்கள் ஊழியர்களின் வேலையின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடிய எல்லா விஷயங்களையும் அவர்களிடம் தெரிவித்துவிடுங்கள். மாறிக் கொண்டிருக்கும் பொருளாதாரம் எப்படி அவர்களுடைய விற்பனையையும் வேலைகளையும் பாதிக்கும் என்பதை அவர்களிடம் விளக்குங்கள். ஊழியர்களிடையேயான மாற்றம் எப்படி அவர்களுடைய வேலைகளையும் அவர்களுடைய நடவடிக்கைகளையும் பாதிக்கும் என்று அவர்களிடம் கூறுங்கள். தங்கள் வேலைச் சூழலில் நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கும் விஷயங்களைப் பற்றி மக்கள் எவ்வளவு அதிகமாக அறிந்திருக்கின்றனரோ, ஒரு குழுவின் உறுப்பினர்களாகச் செயல்படும்போது அவர்கள் அவ்வளவு அதிக நேர்மறையாகவும் அதிக அர்ப்பணிப்போடும் செயல்படுவர்.

வளர்ச்சியின் மூன்று நிலைகள்

மக்கள் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் மூன்று வளர்ச்சி நிலைகளின் ஊடாகப் பயணிக்கின்றனர். முதலாவது, சார்பு நிலை. தாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று தெரிந்து கொள்ளவும், அலுவலகத்தில் தங்களுக்கு ஓர் இடமும் சம்பளமும் சலுகைகளும் கிடைப்பதற்கும் அவர்கள் மற்றவர்களைச் சார்ந்துள்ளனர்.

இரண்டாவது, சுதந்திர நிலை. இது முதலாவதைவிட உயர்ந்த நிலை. இந்நிலையில், தன் வேலையைத் தானாகவே செய்வதற்கான திறனும் தகுதியும் தனக்கு இருப்பதாக ஒருவர் நம்புகிறார். தான் தன் வேலைக்காக அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் என்று அவர் விரும்புகிறார்.

மூன்றாவது, சகசார்பு நிலை. இதுதான் மிக உயர்ந்த நிலை. இந்நிலையில், தனியொருவராகச் செய்ய முடியாத ஒரு வேலையை

நிறைவேற்றுவதற்கு ஒவ்வொருவரும் மற்றவர்களுடன் இணைந்து பணியாற்றுகின்றனர்.

ஒரு நேர்மறையான பண்புநலனான சுதந்திரத்தை ஊக்குவிப்பதற்கான ஒரு வழி, தனிநபருடைய சாதனைகளுக்காக வெகுமதிகளை உருவாக்குவதுதான்.

சகசார்பை ஊக்குவிப்பதற்கான சிறந்த வழி, குழுக்களுக்கு வெகுமதிகளை உருவாக்குவது. அந்த வெகுமதிகள் அக்குழுவில் உள்ள தனிநபர்களுக்கிடையே ஏதோ ஓர் அடிப்படையில் பிரித்துக் கொடுக்கப்பட வேண்டும். லாபத்தில் பங்கு, ஊக்கத் தொகைகள் போன்றவையும், கேளிக்கை விருந்துகள், உல்லாச விடுமுறைகள், சிற்றுலாக்கள் போன்ற கொண்டாட்டங்களும் வெகுமதிகளாக வழங்கப்படலாம். உங்கள் குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் சேர்ந்து இணக்கமாக வேலை செய்ய நீங்கள் அவர்களை எவ்வளவு அதிகமாக ஒன்றிணைக்கிறீர்களோ, அவர்கள் அவ்வளவு அதிக நேர்மறையாக உணருவர், அவ்வளவு அதிகமாக ஊக்குவிக்கப்படுவர். உங்கள் நிறுவனத்திடமும் உங்கள் இலக்குகளை அடைவதிலும் அவர்கள் அவ்வளவு அர்ப்பணிப்போடு நடந்து கொள்ளுவர்.

அத்தியாயம் பதினைந்து

நல்ல தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுங்கள்

தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதற்கான திறன் ஆற்றல்மிக்க மேலாளர்களுக்கான ஒரு முக்கியமான பண்புநலனாகும். பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கும் நல்ல தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதற்குமான ஒரு திறனை ஒருவர் வளர்த்துக் கொண்டாலொழிய அவருக்குப் பதவி உயர்வுகள் கிடைப்பதற்கான சாத்தியம் இல்லை. அவரால் தன் தொழில்வாழ்க்கையில் முன்னேற முடியாது.

சில சமயங்களில், என்னுடைய கருத்தரங்குகளில் கலந்து கொள்ளுகின்ற மேலாளர்களைப் பார்த்து, ''நான் அபாரமான நினைவாற்றல் கொண்டவன். இந்த அறையில் உள்ள ஒவ்வொருவருடைய பணிவிபரத்தையும் நான் மனப்பாடம் செய்து வைத்துள்ளேன்,'' என்று நான் கூறுகிறேன். அக்கூட்டத்தில் நூற்றுக்கணக்கானோர் இருப்பர் என்பதால், எல்லோரும் என்னை நோக்கி ஒரு சந்தேகப் பார்வையை வீசுவர். அப்போது நான், ''உங்கள் பிசினஸ் கார்டில் உங்கள் பெயருக்குக் கீழே எழுதப்பட்டுள்ள பதவியின் பெயர் என்னவாக இருந்தாலும் சரி, 'பிரச்சனையைத் தீர்ப்பவர்' என்பதுதான் உங்களுடைய உண்மையான பணிவிபரம்,'' என்று கூறுகிறேன்.

காலையில் நீங்கள் வேலை செய்யத் தொடங்கும் நேரத்திலிருந்து இரவில் வீட்டிற்குச் செல்லும்வரை நீங்கள் அடுத்தடுத்து ஒவ்வொரு பிரச்சனையாகத் தீர்த்துக் கொண்டே இருக்கிறீர்கள். நீங்கள் தீர்ப்பதற்குப் போதுமான பிரச்சனைகள் இல்லாவிட்டால், உங்களுக்கு அங்கு வேலை இருக்காது. ஓர் இயந்திரம் அந்த வேலையைச் செய்து கொண்டிருக்கும் அல்லது ஓர் இளநிலை ஊழியர் உங்களுக்கு பதிலாக அங்கு நியமிக்கப்பட்டிருப்பார்.

தீர்வை நோக்கிச் செயல்படுங்கள்

சராசரி மக்கள் தாங்கள் எதிர்கொண்டுள்ள பிரச்சனைகளைப் பற்றியும் அவற்றுக்கு யாரைக் குறை கூறலாம் என்பதைப் பற்றியும் மட்டுமே எப்போதும் சிந்திக்கின்றனர். ஆனால், மேல்மட்டத்தில் இருப்பவர்கள் தங்களுடைய பிரச்சனைகளுக்கான தீர்வுகளைப் பற்றியும், தொடர்ந்து முன்னோக்கிச் செல்வதற்குத் தாங்கள் உடனடியாக மேற்கொள்ள வேண்டிய

நடவடிக்கைகளைப் பற்றியும் தொடர்ந்து சிந்திக்கின்றனர். பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கான திறனை நீங்கள் உங்களிடம் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டியதுதான் இங்கு முக்கியம்.

நீங்கள் விரக்தியையோ, எதிர்ப்பையோ, அல்லது ஏதோ ஒரு வகையான பின்னடைவையோ எதிர்கொள்ளும்போதெல்லாம், “இங்கு உண்மையிலேயே என்ன பிரச்சனை?” என்ற கேள்வியோடு துவக்குங்கள்.

அப்பிரச்சனையைப் பல்வேறு விதங்களில் வரையறுத்துக் கொள்ளுங்கள். “இது உண்மையிலேயே ஒரு பிரச்சனைதானா? இச்சூழ்நிலை ஓர் அனுகூலமாகவோ அல்லது ஒரு நன்மையாகவோ இருப்பதற்கான சாத்தியக்கூறு இருக்கிறதா? இது மாறுவேடத்தில் வந்துள்ள ஓர் ஆசீர்வாதமாக இருக்குமா?” என்ற ரீதியிலும் நீங்கள் சிந்திக்கலாம். சில சமயங்களில், நீங்கள் கையாண்டு கொண்டிருக்கின்ற பிரச்சனை உண்மையான பிரச்சனையாக இருக்காது.

ஒரே ஒரு வரையறையை மட்டுமே கொண்ட ஒரு பிரச்சனை குறித்து நீங்கள் எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும். ஒரு பிரச்சனையை அதிகமான வழிகளில் உங்களால் வரையறுக்க முடியும்போது, அதற்குத் தீர்வு கண்டுபிடிப்பது எளிதாகிறது.

பிரச்சனையை வரையறுத்தப் பிறகு, “இதற்கு என்னென்ன தீர்வுகள் இருக்கக்கூடும்?” என்ற கேள்வியைக் கேளுங்கள். ஒரே ஒரு தீர்வு மட்டுமே இருக்கின்ற ஒரு பிரச்சனை குறித்து எச்சரிக்கையாக இருங்கள். நீங்கள் எவ்வளவு அதிகத் தீர்வுகளைக் கண்டுபிடிக்கிறீர்களோ, சிறந்த விளைவுகளைக் கொடுக்கக்கூடிய கச்சிதமான தீர்வைக் கண்டுபிடிப்பதற்கான சாத்தியம் அவ்வளவு அதிகரிக்கிறது.

ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுங்கள்

இறுதியாக, ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுங்கள். நீங்கள் எதிர்கொண்டுள்ள பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கோ, முட்டுக்கட்டையிலிருந்து மீளுவதற்கோ, அல்லது உங்கள் இலக்கை அடைவதற்கோ நீங்கள் துல்லியமாக என்ன செய்யப் போகிறீர்கள் என்று தீர்மானியுங்கள்.

அதைத் தீர்மானித்தப் பிறகு, அதை நிறைவேற்றுவதற்கான பொறுப்பை உங்கள் ஊழியர்களில் ஒருவரிடம் ஒப்படையுங்கள். அல்லது அதை நீங்களே செய்யுங்கள். ஆனால், அதற்கு ஒரு காலக்கெடுவை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். ஒரு காலக்கெடு இல்லாத ஒரு தீர்மானம் உண்மையில் ஒரு தீர்மானமே அல்ல, அது வெறும் உரையாடல்தான்.

முந்தைய அத்தியாயம் ஒன்றில், அதிவேகச் சிந்தனைக்கும் நிதானமான சிந்தனைக்கும் இடையேயான வேறுபாட்டை நாம் பார்த்தோம். வேலையில் 80 சதவீதத் தீர்மானங்களை வேகமான சிந்தனையின் மூலம் மேற்கொண்டுவிட முடியும். தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதற்குத் தேவையான பெரும்பாலான தகவல்களும் விபரங்களும் உங்களிடம் இருக்கும். பல சமயங்களில், எந்த நடவடிக்கையை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்று தேர்ந்தெடுப்பதுதான் உங்கள் வேலையாக இருக்கும். அதைத் தேர்ந்தெடுத்தவுடன் செயலில் இறங்கிவிடுங்கள்.

நிதானமான சிந்தனையைப் பயன்படுத்துங்கள்

20 சதவீதத் தீர்மானங்களுக்கு மட்டுமே நிதானமான சிந்தனை தேவைப்படுகிறது. ஒரு தவறான தீர்மானம் மிக மோசமான பின்விளைவுகளை ஏற்படுத்தக்கூடிய சாத்தியம் இருக்கின்ற விஷயங்களில் மட்டும் நீங்கள் சற்று நிதானிக்க வேண்டும். கூடுதல் தகவல்களைச் சேகரித்துக் கொண்டு, அவற்றைத் தீர ஆய்வு செய்து, பிறகு ஒரு முடிவுக்கு வர வேண்டும்.

இக்கணத்தில் ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ள வேண்டிய தேவை இல்லை என்றால், அப்போது எந்தத் தீர்மானமும் மேற்கொள்ளாதீர்கள். தகவல்களைத் திரட்டுவதற்கும் தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதற்கும் இடையேயான கால இடைவெளி எவ்வளவு அதிகமாக இருக்கிறதோ, உங்கள் தீர்மானம் அவ்வளவு அதிகச் சிறப்பானதாக இருக்கும் என்று சமீபத்திய ஆராய்ச்சிகள் கூறுகின்றன. ஒரு முக்கியமான தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதை உங்களால் முடிந்த அளவு தாமதப்படுத்துங்கள். நிதானமான சிந்தனையின் மூலம் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒரு தீர்மானம் எப்போதும் சிறப்பானதாக இருக்கும்.

நீங்கள் ஒரு நடவடிக்கையைத் தீர்மானித்தவுடன், அந்த நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளுவதற்கான பொறுப்பை அதற்குரிய காலக்கெடுவுடன் ஒருவரிடம் ஒப்படைத்துவிடுங்கள். பிறகு அவ்வப்போது அவருடன் கலந்து பேசி அந்த வேலை எவ்வளவு தூரம் முன்னேறியிருக்கிறது என்று தெரிந்து கொள்ளுங்கள். இதுதான் உங்கள் வேலை. இதற்காகத்தான் உங்களுக்குச் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது.

உங்கள் இழப்புகளைக் குறைத்துக் கொள்ளுங்கள்

பிரச்சனைகளைத் தீர்த்தல் மற்றும் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதல் தொடர்பாக நான் இன்னும் ஒரே ஒரு விஷயத்தை உங்களிடம் கூற விரும்புகிறேன். ஒவ்வொரு முறையும், அக்கணத்தில் உங்கள் வசம்

இருக்கின்ற தகவல்களைக் கொண்டு உங்களால் முடிந்த சிறந்த தீர்மானங்களை நீங்கள் மேற்கொள்ளுகிறீர்கள். புதிய தகவல்கள் வந்து சூழ்நிலையை மாற்றும்போது, உங்கள் இழப்புகளைக் குறைத்துக் கொண்டு ஒரு புதிய தீர்மானம் மேற்கொள்ளத் தயாராக இருங்கள்.

“தவறான பாதையில் நீங்கள் எவ்வளவு தூரம் பயணம் செய்திருந்தாலும் சரி, திரும்பி வந்துவிடுங்கள்,” என்று துருக்கியப் பழமொழி ஒன்று கூறுகிறது.

நீங்கள் இக்கொள்கைகளைக் கடைபிடித்து வரும்போது, பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதிலும் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதிலும் நீங்கள் வல்லவராக ஆவீர்கள். “பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு உங்களுக்குக் கிடைக்கின்ற ஒரே வெகுமதி, இன்னும் பெரிய பிரச்சனைகள்தான்,” என்று ஹென்ரி கிஸ்ஸிங்கர் கூறியுள்ளார்.

பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதில் வல்லவர்களாக விளங்குகின்றவர்கள்தான் ஒரு நிறுவனத்தில் மிக உயர்ந்த சம்பளம் வாங்குகின்ற, மிக வேகமாகப் பதவி உயர்வுகளைப் பெறுகின்ற, மிகவும் வெற்றிகரமான மக்களாக இருக்கின்றனர். அப்பிரச்சனைகளைத் தங்களுடைய முன்னேற்றத்திற்கான படிக்கற்களாக அவர்கள் பார்க்கின்றனர். உங்களாலும் அவர்களைப்போலச் செயல்பட முடியும்.

அத்தியாயம் பதினாறு

முட்டுக்கட்டைகளைத் தகர்த்தெறியுங்கள்

உங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் சரி, உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையிலும் சரி, நீங்கள் அடைய விரும்புகின்ற ஒரு விஷயத்திற்கும் உங்களுக்கும் இடையே முட்டுக்கட்டைகள் எப்போதும் முளைக்கத்தான் செய்யும். நீங்கள் அவற்றைத் தகர்த்தெறிய வேண்டும் அல்லது அவற்றைத் தாண்டிச் செல்ல வேண்டும். வாழ்வில் வெற்றிக்குக் குறுக்கே வருகின்ற தடைகளைக் கையாளுவதற்கான உங்கள் திறன் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளக்கூடிய ஒன்றுதான். வேறு எந்தவொரு திறமையைவிடவும் இத்திறமை நீங்கள் உங்கள் இலக்குகளை அடைய அதிகமாக உதவும்.

இலக்கு நிர்ணயப் பயிற்சிகளின்போது, நான் என் பார்வையாளர்களிடம் இக்கேள்வியை எப்போதும் கேட்கிறேன்: “நீங்கள் உங்கள் இலக்கைத் தீர்மானித்துவிட்டீர்கள் எனும் பட்சத்தில், இக்கணத்தில் அந்த இலக்கிற்கும் உங்களுக்கும் இடையே என்னென்ன முட்டுக்கட்டைகள் இருக்கின்றன?”

இதை வேறு விதமாக இப்படிக் கேட்கலாம்: “நீங்கள் இன்னும் ஏன் உங்கள் இலக்கை அடைந்திருக்கவில்லை? எது உங்களை இழுத்துப் பிடித்துக் கொண்டிருக்கிறது?”

மக்கள் பல சமயங்களில் ஓர் இலக்கிற்கும் ஒரு நடவடிக்கைக்கும் வித்தியாசம் தெரியாமல் தடுமாறுகின்றனர். “ஒவ்வொரு நாளுக்கும் என்னிடம் ஓர் இலக்குப் பட்டியல் இருக்கிறது,” என்று சிலர் கூறுகின்றனர். ஆனால் அது ஓர் இலக்குப் பட்டியல் அல்ல. அது நீங்கள் செய்ய வேண்டிய வேலைகளை உள்ளடக்கிய ஒரு பட்டியல்தான். ஓர் இலக்கு என்பது மிகப் பெரிய ஒரு விஷயம். அதை அடைவதற்கு நீங்கள் ஏகப்பட்ட முட்டுக்கட்டைகளிலிருந்து மீள வேண்டியிருக்கும், பல பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க வேண்டியிருக்கும். துணிச்சலும் விடாமுயற்சியும் மன உறுதியும் தேவைப்படுகின்ற ஒரு விஷயம் அது. அது ஒரு சாதாரண நடவடிக்கையோ அல்லது நீங்கள் செய்ய வேண்டிய ஒரு வேலையோ அல்ல.

உங்கள் இலக்குகளைத் தீர்மானித்துக் கொள்ளுங்கள்

உங்கள் வேலையில் உங்கள் முக்கியமான இலக்குகள் எவை என்று தீர்மானிப்பதிலிருந்து துவக்குங்கள். உங்களுக்கு எதற்காகச் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது? எந்த இலக்குகளை அடைவதற்காக நீங்கள் பணிநியமனம் செய்யப்பட்டிருக்கிறீர்கள்? உங்களால் அடைய முடிகின்ற இலக்குகளில், உங்கள் மதிப்பையும் உங்கள் பங்களிப்பையும் தீர்மானிக்கின்ற மிக முக்கியமான இலக்குகள் எவை?

பிறகு, “நான் இன்னும் ஏன் இந்த இலக்கை அடைந்திருக்கவில்லை? எது என்னை இழுத்துப் பிடித்துக் கொண்டிருக்கிறது?” என்று உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளுங்கள்.

முட்டுக்கட்டைகள் கொள்கை

எலையாஹு கோல்டுராட் என்ற நிர்வாக ஆலோசகர் ஒருவர் இக்கொள்கையைப் பற்றி முதன்முதலாகத் தன்னுடைய நூல் ஒன்றில் எழுதினார். நிர்வாகம் தொடர்பான மிக முக்கியமான கொள்கைகளில் ஒன்று இது. அவருடைய யோசனை எளிமையானது. அது உங்கள் விஷயத்தில் பெரும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தக்கூடும்.

நீங்கள் இப்போது இருக்கும் இடத்திற்கும் நீங்கள் சென்றடைய விரும்புகின்ற இடத்திற்கும் இடையே நீங்கள் பின்பற்றிச் செல்ல வேண்டிய ஒரு பாதை இருக்கிறது என்றும், ஆனால் அந்தப் பாதையில் ஏதோ ஓர் இடத்தில் ஒரு பெரிய முட்டுக்கட்டை இருக்கிறது என்றும், நீங்கள் உங்கள் இலக்கை எவ்வளவு வேகமாக அடைவீர்கள் என்பதை அதுதான் தீர்மானிக்கிறது என்றும் கோல்டுராட் கூறுகிறார்.

“குறிப்பிட்ட இந்த இலக்கை நான் எந்த வேகத்தில் அடைவேன் என்பதைத் தீர்மானிக்கின்ற அந்த ஒரு காரணி எது?” என்பதுதான் இங்கு உங்களை நீங்கள் கேட்டுக் கொள்ள வேண்டிய முக்கியக் கேள்வி.

நாங்கள் விற்பனை நிறுவனங்களுடன் இணைந்து செயல்படும்போது, மிக உயர்ந்த விற்பனை எண்ணிக்கைதான் கிட்டத்தட்ட ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் முதன்மையான இலக்காக இருப்பதை நாங்கள் காணுகிறோம். “உங்களுடைய விற்பனை எண்ணிக்கை போதுமான அளவு உயர்வாக இல்லை,” என்று கூறுவதன் மூலம் நாங்கள் அவர்களுடைய பிரச்சனையை வரையறுக்கிறோம்.

ஆனால் இங்கு வேறு எது பிரச்சனையாக இருக்கிறது? ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனை எண்ணிக்கை உயர்வாக இல்லாமல் போவதற்கு 21 வெவ்வேறு காரணங்கள் இருப்பதை நாங்கள் கண்டுபிடித்திருக்கிறோம்.

பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் தவறான பிரச்சனைக்குத் தீர்வு காணுவதில் மும்முரமாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்றன. உண்மையான பிரச்சனையை அவர்கள் கையாண்டு கொண்டிருக்கவில்லை.

80/20 விதி

நீங்கள் உங்கள் இலக்குகளை அடைய முடியாதபடி உங்களை இழுத்துப் பிடித்துக் கொண்டிருக்கின்ற காரணிகள் விஷயத்திலும் 80/20 விதி பொருத்தமாக இருப்பதை நாங்கள் கண்டுகொண்டுள்ளோம். ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கை அடைவதில் நீங்கள் வெற்றி பெறாமல் இருப்பதற்கான காரணங்களில் 80 சதவீதம் உங்களுக்குள்ளேயோ அல்லது உங்கள் நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயோதான் இருக்கிறது என்பதை நாங்கள் காணுகிறோம். 20 சதவீத முட்டுக்கட்டைகள் மட்டுமே வெளியே சந்தையிலோ, போட்டி நிறுவனங்களிலோ அல்லது பிற காரணிகளிலோ உள்ளடங்கி இருக்கின்றன.

எனவே, ‘‘எது என்னை இழுத்துப் பிடித்துக் கொண்டிருக்கிறது?’’ என்ற கேள்வியைக் கேட்டு அதற்கு பதிலளிப்பதுதான் உங்கள் பிரச்சனையைக் கண்டுபிடித்து அதைத் தீர்ப்பதற்கான துவக்கப் புள்ளியாகும்.

நீங்கள் வெற்றி பெறாமல் இருப்பதற்கான காரணங்களை நீங்கள் உங்களுக்குள்ளேயும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் தேடத் தொடங்கும்போது, நீங்கள் உங்களுக்கென்று நிர்ணயித்துள்ள இலக்குகளை அடையாமல் இருப்பதற்கான துல்லியமான காரணத்தை நீங்கள் பெரும்பாலும் கண்டுபிடித்துவிடுவீர்கள்.

தனிநபரின் முட்டுக்கட்டைகளைக் கண்டுபிடியுங்கள்

உங்கள் ஊழியர்கள் தங்களுடைய முக்கியமான விளைவுகளை அடைவதிலிருந்து எந்த முட்டுக்கட்டை அல்லது பிரச்சனை அவர்களைத் தடுத்துக் கொண்டிருக்கிறது என்பதைக் கண்டுபிடிக்க அவர்களுக்கு உதவுவது ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களுடைய மிக முக்கியமான வேலைகளில் ஒன்று. அறிவுறுத்தல்கள், வளங்கள், வசதிகள், பணம், நேரம் போன்றவை போதிய அளவு இல்லாமல் போவது உங்களுக்குப் பெரும் முட்டுக்கட்டையாக அமையும். அந்த முட்டுக்கட்டைகளைக் களைவதற்கு உங்கள் ஊழியர்களுக்கு உதவுவதுதான் ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் கடமையாகும்.

வெற்றியைத் தடுத்துக் கொண்டிருக்கின்ற முக்கியமான முட்டுக்கட்டையை நீங்கள் கண்டுபிடித்தவுடன், அதை அகற்றுவதன்மீது உங்கள் நேரத்தையும் கவனத்தையும் நீங்கள் ஒன்றுகுவிக்க வேண்டும். மற்ற எல்லாவற்றையும் விட்டுவிட்டு அந்த ஒரு விஷயத்தின்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்தி அதைத் தகர்த்தெறியுங்கள். அதை நீங்கள் சாதித்துவிட்டால், நீங்கள் வேகமாக முன்னேறத் தொடங்குவீர்கள்.

அத்தியாயம் பதினேழு

ஒரு முன்மாதிரியாக இருங்கள்

உங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஒரு முன்மாதிரியாக இருப்பது உங்கள் நிறுவனத்திற்கு நீங்கள் செய்யக்கூடிய மிக முக்கியமான பங்களிப்புகளில் ஒன்றாக இருக்கும். மற்றவர்கள் மெச்சுகின்ற ஒருவராக ஆவதற்குக் கடுமையாக முயற்சி செய்யுங்கள். அவர்கள் உங்களைப் பார்த்து பிரமிக்க வேண்டும், உங்களைப்போல ஆக விரும்ப வேண்டும்.

தங்கள் ஊழியர்கள் எப்போதும் தங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதையும், அவர்கள் தங்களுடைய நடத்தையை அப்படியே பின்பற்றுகின்றனர் என்பதையும் தலைசிறந்த மேலாளர்கள் நன்கு அறிவர். நீங்கள் எந்த விதத்தில் வேலை செய்கிறீர்களோ, உங்களின்கீழ் பணியாற்றுபவர்களும் அதே விதத்தில்தான் வேலை செய்வர். அவர்கள் தினமும் காலையில் சீக்கிரமாக வேலைக்கு வர வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் முதலில் சீக்கிரமாக வர வேண்டும். அவர்கள் நேரம் தவறாமையைக் கடைபிடிக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், நேரம் தவறாமையை நீங்கள் உங்களுடைய ஒரு பழக்கமாக ஆக்கிக் கொள்ள வேண்டும். அவர்கள் தங்கள் வேலைகளை முன்னுரிமைப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் உங்கள் வேலைகளை முன்னுரிமைப்படுத்த வேண்டும். அவர்கள் தங்களுடைய நேரத்தைச் சிறப்பான முறையில் பயன்படுத்த வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் உங்கள் நேரத்தைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

தரத்திற்கான ஒரு முன்னுதாரணமாகத் திகழுங்கள்

நீங்கள் எந்த மனப்போக்குகளையும், விழுமியங்களையும், அபிப்பிராயங்களையும், நடத்தைகளையும், பழக்கங்களையும் வெளிப்படுத்துகிறீர்களோ, அவற்றைத்தான் உங்கள் துறையினரும் அல்லது உங்கள் சக ஊழியர்களும் பின்பற்றுவர். “ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரே ஒரு நபரின் நீட்டிக்கப்பட்ட நிழல்கள் மட்டுமே,” என்று ரால்ஃப் வால்டோ எமர்சன் கூறியுள்ளார். உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ளோர் உங்களிலிருந்து வித்தியாசமாக இருப்பர் என்றோ, உங்களைவிட அதிகச் சிறப்பானவர்களாக இருப்பர் என்றோ உங்களால் ஒருபோதும் எதிர்பார்க்க முடியாது.

“என்னுடைய நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோருமே என்னைப்போலவே இருந்தால் இது எப்படிப்பட்ட ஒரு நிறுவனமாக இருக்கும்?” என்பது உங்களை நீங்கள் கேட்டுக் கொள்ளக்கூடிய ஒரு மாபெரும் கேள்வியாகும்.

நீங்கள் மீண்டும் மீண்டும் இந்தக் கேள்வியைக் கேட்டு அதற்கு பதிலளிக்கும்போது, எந்த விஷயங்களில் நீங்கள் மேம்பட வேண்டும் என்பது உங்களுக்குத் தெளிவாகப் புலப்படத் தொடங்கும். நீங்கள் ஒரு சிறந்த மேலாளராகவும் ஒரு சிறந்த மனிதராகவும் ஆக இது உங்களுக்கு உதவும்.

உங்களுக்கென்று உயர்ந்த தரங்களை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுவது உங்களைப் பொருத்தது. பிறகு நீங்கள் தொடர்ந்து உங்கள் தரத்தை உயர்த்திக் கொண்டே போகலாம்.

தலைமைத்துவத்தோடு சேர்ந்து வருகின்ற தனிமை

நீங்கள் உங்கள் குழுவில் ஒரு சாதாரண உறுப்பினராக இருக்கும்போது, உங்கள் சக ஊழியர்களுடன் அரட்டையடிக்கலாம், நிறுவனத்தைப் பற்றிக் குறை கூறலாம், நீண்ட உணவு இடைவேளைகளை எடுத்துக் கொள்ளலாம், காலையில் தாமதமாக வேலைக்கு வரலாம், மாலையில் சீக்கிரமாகவே புறப்பட்டுவிடலாம்.

ஆனால் நீங்கள் ஒரு மேலாளராகவும் ஒரு தலைவராகவும் ஆகும்போது, எல்லாம் மாறிவிடுகிறது. நீங்கள் இனியும் ஒரு கும்பலின் உறுப்பினர் அல்ல. உங்களுடைய முதன்மை விசுவாசம் இனியும் உங்கள் சக ஊழியர்களிடம் இல்லை, மாறாக, உங்களுடைய மேலதிகாரிகளிடம்தான் நீங்கள் அதிக விசுவாசத்துடன் நடந்து கொள்ள வேண்டும். உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்ற அனைவரும் பின்பற்ற வேண்டிய தரங்களை நீங்கள் உங்கள் நடத்தையின் மூலமாக நிர்ணயிக்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

உங்களுக்கான ஒரு பயிற்சி இது: ஒரு கச்சிதமான ஊழியர் தன்னுடைய வேலையில் என்னென்ன பழக்கங்களையும் நடத்தைகளையும் கடைபிடிக்க வேண்டும் என்று ஒரு பட்டியல் தயார் செய்யுங்கள். உங்களுடைய ஊழியர்கள் அனைவருமே கச்சிதமானவர்களாக இருந்தால், அவர்கள் எப்படிப் பேசுவார்கள், எப்படி நடப்பார்கள், எப்படி வேலை செய்வார்கள், மற்றவர்களுடன் எப்படிக் கருத்துப் பரிமாற்றம் மேற்கொள்ளுவார்கள்?

பிறகு, அப்பட்டியலில் உள்ளவற்றில் எவற்றைத் தனிப்பட்ட முறையில் உங்களால் கடைபிடிக்க முடியும் என்று ஒரு பட்டியலிடுங்கள். மற்றவர்கள்

எப்படி நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்று நீங்கள் எதிர்பார்க்கிறீர்களோ, நீங்கள் அந்த விதத்தில் நடந்து அவர்களுக்கு ஒரு முன்மாதிரியாகத் திகழவே நீங்கள் இப்பயிற்சியில் ஈடுபடுகிறீர்கள் என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். இந்த நடத்தைகளை தினமும் பரிசீலனை செய்து, மற்றவர்களுடனான உங்கள் உறவாடல்களில் அவற்றைச் செயல்படுத்துவதற்கான வாய்ப்புகளைத் தேடுங்கள்.

உங்கள் சொல்லும் செயலும் ஒன்றாக இருக்கட்டும்

எடுத்துக்காட்டாக, உங்கள் ஊழியர்கள் ஒருவரையொருவர் அக்கறையோடும் பணிவோடும் கரிசனத்தோடும் நடத்த வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், அம்மூன்று பண்புநலன்களையும் நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவருடனான உறவாடலிலும் கடைபிடிப்பதை ஒரு பழக்கமாக ஆக்கிக் கொள்ள வேண்டும். எல்லோரும் உங்களை கவனிப்பதாக நினைத்துக் கொண்டு செயல்படுங்கள். ஏனெனில், உண்மையில் எல்லோரும் உங்களை கவனித்துக் கொண்டுதான் இருக்கின்றனர்.

உங்கள் ஊழியர்களின் முதுகிற்குப் பின்னால் அவர்களைப் பற்றி மோசமாக எதுவும் பேசாதீர்கள். அது விரைவில் அவர்களுடைய காதுகளை எட்டிவிடும், உங்கள் துறையில் உள்ள பிறருக்கும் அவ்விஷயம் ஒருசில நிமிடங்களில் தெரிந்துவிடும். ஒரு வேலைச் சூழலில் ரகசியங்கள் எதுவும் இருப்பதில்லை. எல்லோருக்கும் எல்லாம் தெரிந்திருக்கிறது. நீங்கள் விரும்புவதைவிட அதிக வேகமாக விஷயங்கள் எல்லோரையும் சென்றடைந்துவிடுகின்றன.

மக்கள் நல்ல வேலைப் பழக்கங்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், முதலில் நீங்கள் அவற்றை உங்களிடத்தில் நிலைப்படுத்துங்கள். சந்திப்புக்கூட்டங்களில் கலந்து கொள்ளும்போது மக்கள் முற்றிலும் தயாராக வர வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், ஒவ்வொரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்கும் முதலில் நீங்கள் தயாராக வாருங்கள். நீங்கள் ஓர் ஆசிரியர் என்றும், உங்களுடைய ஊழியர்கள் அனைவரும் உங்களுடைய மாணவர்கள் என்றும் ஒரு கணம் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்களோ துல்லியமாக அதையே அவர்கள் அனைவரும் தங்களுடைய அன்றாட வேலையில் செய்யப் போகின்றனர்.

எல்லோரும் மெச்சுகின்ற, எல்லோரும் கண்டு பிரமிக்கின்ற ஒரு முன்மாதிரியாக நீங்கள் உருவெடுப்பது உங்கள் நிறுவனத்திற்கு நீங்கள்

வழங்கக்கூடிய மிக முக்கியமான பங்களிப்புகளில் ஒன்று. மற்றவர்கள் அடைய விரும்புகின்ற உயர்ந்த தரங்களை நீங்கள் உங்களுக்கு நிர்ணயித்துக் கொள்ளுவது உங்களைச் சார்ந்தது.

அத்தியாயம் பதினெட்டு

கூட்டுச் சிந்தனை மூலம் தீர்வுகளைக் கண்டுபிடியுங்கள்

படைப்பாற்றலும் புதுமைப் புனைவும் இன்று எந்தவொரு நிறுவனமும் பிழைத்திருப்பதற்கு இன்றியமையாதவையாக இருக்கின்றன. ஒவ்வோர் ஊழியரும் தன்னுடைய படைப்பாற்றலை மிகச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்திச் செயல்பட அவர்களை ஊக்குவிப்பது உங்கள் பொறுப்புகளில் ஒன்று. படைப்பாற்றலோடு சிந்திக்க ஊக்குவிப்பட்டுள்ள ஒரு நபரிடமிருந்து வருகின்ற ஒரே ஒரு யோசனைகூட உங்கள் நிறுவனத்திற்குக் கோடிக்கணக்கான ரூபாயையும் பல மணிநேர உழைப்பையும் மிச்சப்படுத்திக் கொடுக்கும். ஆனால் அந்த ஒரு யோசனை என்னவாக இருக்கும் என்று உங்களுக்கு ஒருபோதும் தெரியாது. எனவே, எக்கச்சக்கமான யோசனைகளை முன்மொழிய நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். முன்மொழியப்படுகின்ற யோசனைகளின் எண்ணிக்கைக்கும் அவற்றின் தரத்திற்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது.

நீங்களும் உங்கள் குழுவினரும் இணைந்து, குறிப்பிட்டக் கால இடைவெளிகளில் கூட்டுச் சிந்தனையைக் கடைபிடிப்பது உங்கள் குழுவினரின் படைப்பாற்றலைத் தூண்டுவதற்கான மிகவும் சக்திவாய்ந்த வழியாகும். உலகின் வெற்றிகரமான தனிநபர்களும் நிறுவனங்களும் இச்செயல்முறையைக் கடைபிடிக்கின்றன. இச்செயல்முறை எவ்வாறு வேலை செய்கிறது என்று இப்போது பார்க்கலாம்.

முதலில், உங்கள் குழுவினரை வாரத்திற்கு ஒரு முறையோ அல்லது இரண்டு முறையோ ஒன்றுகூட்டுங்கள். விற்பனையை அதிகரிப்பது, செலவைக் குறைப்பது, வருவாயை அதிகரிப்பது, உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவது போன்ற விவகாரங்கள் குறித்து விவாதிப்பதற்காக நீங்கள் இக்கூட்டத்தைக் கூட்டுகிறீர்கள். இக்கூட்டத்தில் நீங்கள் எந்தப் பிரச்சனையைப் பற்றி வேண்டுமானாலும் பேசலாம், எத்தனைப் பிரச்சனைகளைப் பற்றி வேண்டுமானாலும் விவாதிக்கலாம்.

இரண்டாவதாக, ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுவை உருவாக்குங்கள். நான்கிலிருந்து ஏழு நபர்கள் அக்குழுவில் இருப்பது கச்சிதமானதாக இருக்கும். நான்கு நபர்களுக்குக் குறைவானவர்கள் இருந்தால், போதிய

யோசனைகள் உங்களுக்குக் கிடைக்காது. ஏழு பேருக்கு அதிகமானோர் இருந்தால், எல்லோரும் முழுமையாகப் பங்களிக்க அவர்களுக்கு ஒரு வாய்ப்புக் கிடைக்காது.

மூன்றாவதாக, ஒரு நேர எல்லையை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். ஒவ்வொரு கூட்டமும் பதினைந்து நிமிடங்களில் இருந்து நாற்பத்தைந்து நிமிடங்கள்வரை நீடிப்பது சிறப்பாக இருக்கும். நேரத்தைக் கண்காணிப்பதற்கு ஒரு நிறுத்துக் கடிகாரத்தையோ அல்லது ஒரு சாதாரணக் கடிகாரத்தையோ நீங்கள் பயன்படுத்தலாம். நேரத்திற்கு ஓர் எல்லையை நீங்கள் வகுக்கும்போது, ஊழியர்கள் தங்கள் படைப்பாற்றலைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தி அதிகமான யோசனைகளை முன்மொழிவர்.

நான்காவதாக, உங்கள் பிரச்சனையை அல்லது இலக்கைத் தெளிவாக வரையறை செய்யுங்கள். எல்லோர் பார்வையிலும் படும்படி அதைப் பெரிதாக ஒரு வெள்ளைப் பலகையிலோ அல்லது ஒரு தாளிலோ எழுதுங்கள். தாங்கள் எந்த விவகாரத்தைப் பற்றி விவாதித்துக் கொண்டிருக்கிறோம் என்பதை உங்கள் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் நன்றாக அறிந்திருக்க வேண்டும். தேவைப்பட்டால், கூட்டத்திற்கு வருவதற்கு முன்பாகவே உங்கள் பிரச்சனையை அல்லது இலக்கைப் பற்றி உங்கள் ஊழியர்களிடம் நீங்கள் தெரிவிக்கலாம். யோசனைகளும் தீர்வுகளும் வேகமாக முன்மொழியப்படுவதற்கு இது வழி வகுக்கும்.

ஐந்தாவதாக, ஒரு திட்டவட்டமான கேள்வியைக் கேட்டுவிட்டு, அதற்கான பதில்களை உங்கள் ஊழியர்களிடம் கேளுங்கள். அடுத்தத் தொண்ணூறு நாட்களுக்குள் நம்முடைய விற்பனை எண்ணிக்கையை எப்படி இருமடங்காக ஆக்கலாம்? குறிப்பிட்ட இந்த விஷயத்தில் அடுத்தத் தொண்ணூறு நாட்களுக்குள் நம்முடைய செலவுகளை 20 சதவீதம் எப்படிக் குறைக்கலாம்? சிறந்த கேள்விகளுக்கு நடைமுறைச் சாத்தியம் கொண்ட தீர்வுகள் தேவைப்படுகின்றன. எனவே, ஒவ்வொருவரும் உறுதியாகச் சிந்திக்கவும், உடனடியாகச் செயல்படுத்தக்கூடிய மற்றும் நடைமுறைச் சாத்தியம் கொண்ட தீர்வுகளை உருவாக்கவும் அந்தக் கேள்விகள் அவர்களை உந்தித் தள்ளுகின்றன.

ஆறாவதாக, ஒருவர் ஒரு யோசனைக் கூறும்போது, யாரும் அதை எடைபோடக்கூடாது என்று உங்கள் ஊழியர்களிடம் கண்டிப்பாகக் கூறிவிடுங்கள். இங்கு விமர்சனங்களுக்கு இடமில்லை, அவை நேர்மறையானவையோ அல்லது எதிர்மறையானவையோ. கூட்டம் முடியும்வரை யாரும் அந்த யோசனைகளைப் பற்றிக் கலந்து பேசக்கூடாது, அவற்றை மதிப்பீடு செய்யக்கூடாது. எடைபோடாமல் இருப்பதன் மூலம்,

நகைப்புக்குரிய விடைகளையும், சிரிப்பையும், பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கான முறைசாரா அணுகுமுறைகளையும் நீங்கள் ஊக்குவிக்கிறீர்கள்.

கூட்டுச் சிந்தனையால் நிகழ்ந்த ஓர் அதிசயம்

1950களிலும் 1960களிலும் விண்வெளி ஆராய்ச்சி மற்றும் நிலவுப் பணித்திட்டத்தின் ஆரம்ப நாட்களில், நாசா அறிவியலறிஞர்கள், எடை என்ற ஒரு பிரச்சனையை எதிர்கொண்டனர். ஒரு ஏவூர்தியை நிலவுக்கு அனுப்பி, அதை அங்கே தரையிறக்கி, பிறகு அதை அங்கிருந்து கிளப்பி மீண்டும் பூமிக்கு எப்படித் திருப்பி வரவழைப்பது? புவியின் ஈர்ப்பு விசையிலிருந்து தப்பித்து நிலவின்மீது தரையிறங்குவதற்குப் போதுமான எரிபொருள் அந்த ஏவூர்தியில் இருந்தால், நிலவின் ஈர்ப்பு விசையிலிருந்து விடுபட்டு பூமிக்குத் திரும்பி வருவதற்கான எரிபொருள் அதனிடம் இருக்காது.

கூட்டுச் சிந்தனையின் விளைவாக அந்த அறிஞர்கள் உருவாக்கிய ஒரு யோசனை அடுத்த ஐம்பதாண்டுகால விண்வெளிப் பயணத்தை முற்றிலுமாக மாற்றியது. "நாம் ஏன் ஓர் ஒட்டுமொத்த ஏவூர்தியையும் நிலவின்மீது தரையிறக்க வேண்டும்? ஒரு சிறிய 'நிலவு ஊர்தி' ஒன்றைப் பெரிய ஏவூர்தியிலிருந்து நிலவின்மீது போட்டுவிடலாம். பெரிய ஏவூர்தி நிலவைச் சுற்றி வந்து கொண்டிருக்கட்டும். அந்த நிலவு ஊர்தி தன்னுடைய வேலையை முடித்துவிட்டு நிலவிலிருந்து புறப்பட்டு மீண்டும் அந்தப் பெரிய ஏவூர்தியைச் சென்றடையட்டும். பிறகு அவை இரண்டும் பத்திரமாக பூமிக்குத் திரும்பிவிடலாமே?" என்று அவர்கள் கேட்டனர்.

இப்போது அதைப் பற்றி நினைத்துப் பார்த்தால் அது ஓர் எளிய யோசனைபோலத் தோன்றக்கூடும். ஆனால் நவீன வரலாற்றில் நிகழ்ந்த மாபெரும் அறிவியல் மாயாஜாலங்களில் ஒன்று அது. அடுத்தடுத்துப் பல யோசனைகளை உற்பத்தி செய்ததன் விளைவாகவும், பாரம்பரியச் சிந்தனைக்கு அப்பாற்பட்டுச் சிந்தித்ததன் விளைவாகவும், ஒரு பெரிய பிரச்சனைக்கான தீர்வை அவர்கள் கண்டுபிடித்தனர்.

ஒழுங்குமுறையுடன் செய்யுங்கள்

ஒவ்வொரு கூட்டுச் சிந்தனைக் கூட்டத்திலும், ஒரு தலைவரும், யோசனைகளைக் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ள ஒரு பதிவாளரும் தேவை. எல்லோரும் யோசனைகளை வழங்க அவர்களை ஊக்குவிக்கும் பொறுப்பு அத்தலைவருடையது. அக்கூட்டம் சரிவர நடைபெறுவதை உறுதி செய்ய வேண்டியதும் அவர்தான். அவர் எல்லோருக்கும் சம வாய்ப்பு அளிக்க

வேண்டும். யாரோ ஒருவர் மட்டும் ஒட்டுமொத்த உரையாடல்மீது ஆதிக்கம் செலுத்தக்கூடாது.

உறுப்பினர்கள் வழங்குகின்ற யோசனைகளை அந்தப் பதிவாளர் எழுதிக் கொள்ள வேண்டும். கூட்டம் முடிந்த பிறகு, அவர் அந்தப் பட்டியலைத் தங்களுடைய மேலாளரிடம் ஒப்படைக்க வேண்டும். பின்னொரு நேரத்தில் அந்த மேலாளர் அந்த யோசனைகளை மதிப்பீடு செய்வார்.

வேலை நேரத்தின்போது நீங்கள் இக்கூட்டங்களை நடத்தும்போது, ஊழியர்களின் சிந்தனையும் படைப்பாற்றலும் உங்கள் நிறுவனத்திற்குத் தேவை என்பதையும் அவை மதிக்கப்படுகின்றன என்பதையும் நீங்கள் அவர்களுக்கு வெளிப்படுத்துகிறீர்கள். படைப்பாற்றலோடு சிந்திக்கும்படி நீங்கள் மக்களிடம் கேட்கும்போது, அவர்கள் கொடுக்கின்ற யோசனைகள் உங்களைப் பெரிதும் வியப்படையச் செய்யும். ஒரு வாய்ப்புக் கொடுக்கப்பட்டால், ஒரு சராசரி நபரால் எவ்வளவு புதுமையாகச் சிந்திக்க முடிகிறது என்பதைக் கண்டு நீங்கள் ஆச்சரியம் கொள்ளுவீர்கள்.

ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் கூட்டம் முடிந்த பிறகும்கூட, அக்கூட்டத்தில் விவாதிக்கப்பட்ட விஷயங்கள் தொடர்பான புதிய யோசனைகளை மக்கள் அவ்வப்போது உங்களிடம் வந்து கூறுவர். உங்கள் ஊழியர்களின் படைப்பாற்றலைத் தூண்டுவதை நீங்கள் ஒரு பழக்கமாக ஆக்கிக் கொள்ளும்போது, நாள் முழுவதும் அவர்கள் புதுமையாகச் சிந்திக்கத் தொடங்குவர். சில சமயங்களில், ஒரே ஒரு யோசனைகூட உங்கள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த எதிர்காலத்தை மாற்றிவிடக்கூடும்.

அத்தியாயம் பத்தொன்பது

பேச்சுவார்த்தைத் திறன்

தலைசிறந்த மேலாளர்கள் அனைவரும் பேச்சுவார்த்தை மூலம் விவாதங்களுக்குத் தீர்வு காணுவதில் திறமை பெற்றவர்களாக இருக்கின்றனர். முரண்பட்ட ஆர்வங்கள் மற்றும் கண்ணோட்டங்கள் தொடர்பாகப் பேச்சுவார்த்தை நடத்துவதில் அவர்கள் தொடர்ந்து ஈடுபடுகின்றனர்.

நீங்கள் தானாகவோ அல்லது உங்கள் நிறுவனத்தின் சார்பிலோ பேச்சுவார்த்தை நடத்திக் கொண்டிருக்கும்போது, உங்களுக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் பலன் கிடைப்பதை உறுதி செய்வதற்கு நீங்கள் பின்பற்றக்கூடிய ஒரு செயல்முறை உள்ளது.

பேச்சுவார்த்தைச் செயல்முறை

முதலில், நீங்கள் ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுவதற்கு முன்பு, இந்தப் பேச்சுவார்த்தை மிகக் கச்சிதமானதாக அமையும் பட்சத்தில் உங்களுக்கு எப்படிப்பட்டத் தீர்வு அமைந்தால் நல்லது என்பது பற்றிச் சிந்திக்கச் சிறிது நேரம் எடுத்துக் கொள்ளுங்கள்.

இப்பேச்சுவார்த்தை தொடர்பான காரணிகளையும் தீர்மானங்களையும் பற்றி நன்றாகச் சிந்தித்துள்ள ஒருவர் மாற்றுத் திட்டங்களை உருவாக்கியிருப்பார், இப்பேச்சுவார்த்தையின் மூலம் தான் எதைச் சாதிக்க வேண்டும் என்பது பற்றித் தெளிவாக அறிந்திருப்பார். எதுவும் சிந்திக்காமல் ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுகின்ற ஒருவரோடு ஒப்பிடுகையில், முந்தையவர் அளப்பரிய அனுகூலங்களைப் பெறுவார். பேச்சுவார்த்தையில் கிடைக்கும் வெற்றியில் 80 சதவீதத்திற்கு முன்தயாரிப்புதான் முக்கியக் காரணமாக இருக்கிறது.

ஏராளமான பணத்தையும் உங்கள் நிறுவனத்திற்குப் பெரிய பின்விளைவுகளையும் உள்ளடக்கிய பேச்சுவார்த்தைகளில் ஈடுபடும்போது, 'அளவுக்கதிகமான முன்தயாரிப்பு' என்று எதுவும் கிடையாது. நீங்கள் எவ்வளவு தூரம் உங்களைத் தயார்படுத்திக் கொள்ளுகிறீர்களோ, அவ்வளவு தூரம் அந்தப் பேச்சுவார்த்தை உங்களுக்கு அனுகூலமானதாக அமையும். எனவே, உங்களுக்குத் துல்லியமாக என்ன வேண்டும் என்பதை

விலாவாரியாக எழுதிக் கொண்டு, பிறகு அந்தப் பேச்சுவார்த்தைக்குள் நுழையுங்கள்.

எதிர்த்தரப்பு வாதங்களைத் தயாரியுங்கள்

ஒரு பேச்சுவார்த்தையிலிருந்து நீங்கள் பெற விரும்புகின்ற விளைவுகள் எவை என்று நீங்கள் தெளிவாகத் தீர்மானித்தப் பிறகு, வழக்கறிஞர்கள் பயன்படுத்துகின்ற தயாரிப்பு முறையைப் பயன்படுத்துங்கள். இந்தப் பேச்சுவார்த்தையிலிருந்து எதிர்த்தரப்பினர் என்ன விளைவுகளைப் பெற விரும்புவர் என்பதைப் பற்றிச் சிந்தித்து அவற்றை ஒரு தாளில் எழுதிக் கொள்ளுங்கள். வழக்கறிஞர்கள் தங்களுடைய சொந்த வாதங்களைத் தயாரிப்பதற்கு முன்பாக எதிர்த்தரப்பு வாதங்களைத் தயாரிக்க வேண்டும் என்று அவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்கப்படுகிறது. அதேபோல, நீங்களும் உங்களுடைய பேச்சுவார்த்தையில் இதையே செய்யுங்கள். எதிர்த்தரப்பினரில் இடத்தின் உங்களை வைத்து, அவர்களுடைய கண்ணோட்டத்தில் இருந்து சிந்தித்துப் பாருங்கள்.

உடன் இணைந்து வேலை செய்வதற்குச் சுலபமானவராக இருங்கள்

பேச்சுவார்த்தைகளை நடத்துவதில் நீங்கள் சிறப்பாக நடந்து கொள்ளப் போவதாக உறுதி பூணுங்கள். பேச்சுவார்த்தைகளில் கரை கண்டவர்கள் எப்போதும் கனிவாகவும், தோழமையாகவும், அமைதியாகவும், பணிவாகவும், உதவிகரமாகவும் நடந்து கொள்ளுகின்றனர். அவர்கள் தங்களுடைய எதிர்த்தரப்பினரிடம் மரியாதையோடும் பணிவோடும் நடந்து கொள்ளுகின்றனர். அவர்களுக்குத் தண்ணீரோ அல்லது காபியோ கொடுத்து உபசரித்து, அந்தப் பேச்சுவார்த்தையில் அவர்கள் சௌகரியமாக உணர அவர்களுக்கு உதவுகின்றனர்.

ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் உங்களுக்கு விருப்பமான விளைவுகள் கிடைப்பதை உறுதி செய்வதற்கு உதவக்கூடிய முக்கியக் காரணி ஒன்று உள்ளது. மற்றவர்கள் விரும்பக்கூடிய ஒரு நபராக நீங்கள் இருப்பதுதான் அது. அடுத்தவர் உங்களை எவ்வளவு அதிகமாக விரும்புகிறாரோ, உங்களுடைய தாக்கத்திற்கு ஆளாக அவர் அவ்வளவு அதிகத் தயாராக இருப்பார். அந்தப் பேச்சுவார்த்தையின் விளைவுகள் உங்களுக்கு மகிழ்ச்சியளிக்கும் விதத்தில் இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுவதற்காக ஒருசிலவற்றை விட்டுக்கொடுக்கவும் அவர் தயாராக இருப்பார்.

கராறாகப் பேசுவது திரைப்படங்களில் வேண்டுமானால் சரிப்பட்டு வரும், ஆனால் யதார்த்த வாழ்க்கையில் அது ஒருபோதும் பலனளிப்பதில்லை. ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் நீங்கள் மிகவும் கண்டிப்புடனும் மிகவும் கராறாகவும் நடந்து கொண்டால், எதிராளி அந்தப் பேச்சுவார்த்தையைப் பாதியிலேயே நிறுத்திவிட்டு அங்கிருந்து வெளிநடப்பு செய்வதற்கான வாய்ப்பு மிக அதிகமாக உள்ளது. ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் உங்கள் எதிராளி உங்களுக்குப் பிரச்சனை கொடுத்துக் கொண்டிருக்கிறார் என்றால், நீங்கள் அமைதி காத்து, ஆசுவாசமாகவும் உற்சாகமாகவும் இருங்கள். அவர் அமைதியடையும்வரை காத்திருங்கள்.

பரஸ்பர வெற்றியை நோக்கிச் செயல்படுங்கள்

பரஸ்பர வெற்றிதான் ஒரு பேச்சுவார்த்தையிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய கச்சிதமான விளைவாகும். பேச்சுவார்த்தையின் முடிவில் இருதரப்பினரும் மகிழ்ச்சியாக இருக்க வேண்டும். தாங்கள் ஏதோ ஒரு விதத்தில் வெற்றி பெற்றுள்ளோம் என்ற உணர்வு இருவருக்கும் ஏற்பட வேண்டும். யாரும் திருப்தியின்றியோ அல்லது வருத்தமாகவோ அந்த இடத்திலிருந்து போகக்கூடாது.

ஒரு பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுகின்ற இரண்டு தரப்பினர், அந்தப் பேச்சுவார்த்தையின் முடிவில் ஓர் உடன்பாட்டை எட்டி, அது குறித்துப் பரஸ்பரம் மகிழ்ச்சியும் மனநிறைவும் கொண்டு, தாங்கள் ஒப்புக் கொண்டுள்ளவற்றை முறையாகச் செயல்படுத்துவதற்குத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொண்டு, எதிர்காலத்தில் மீண்டும் ஒரு சமயத்தில் வேறு ஏதேனும் குறித்துப் பேச்சுவார்த்தைகளில் ஈடுபடத் தயாராக இருப்பதை உறுதி செய்வதுதான் வியாபாரரீதியான ஒரு பேச்சுவார்த்தையின் நோக்கமாகும்.

நீண்டகால நோக்கில் சிந்தியுங்கள்

நான் சிலரோடு இருபத்தைந்து ஆண்டுகளாக வியாபாரரீதியான தொடர்புகளைத் தக்கவைத்து வந்திருக்கிறேன். எந்தவொரு பேச்சுவார்த்தையிலும் நான் எப்போதும் நியாயமாக நடந்து வந்துள்ளேன். பரஸ்பர வெற்றிதான் எப்போதும் என்னுடைய இலக்காக இருந்து வந்துள்ளது. எந்தப் பிரச்சனையும் இல்லாமல் நான் அவர்களோடு வியாபாரப் பரிவர்த்தனைகளில் ஈடுபட்டு வந்துள்ளேன். இது எனக்குக் கோடிக்கணக்கான டாலர்கள் லாபத்தைப் பெற்றுக் கொடுத்துள்ளது.

உங்களாலும் வெற்றிகரமான பேச்சுவார்த்தைகளை நடத்த முடியும், பெரும் லாபங்களை ஈட்ட முடியும்.

நீங்கள் ஒரு பேச்சுவார்த்தையைத் துவக்கும்போது, அடுத்தவர் துல்லியமாக எவற்றையெல்லாம் பெற விரும்புகிறார் என்பதைக் கண்டுபிடிப்பதுதான் உங்களுடைய முதல் வேலை. முக்கியத்துவத்தைப் பொருத்தவரை அவற்றை அவர் எந்த வரிசையில் பெற விரும்புகிறார் என்பதையும் கண்டுபிடியுங்கள். அதேபோல, நீங்கள் எவற்றையெல்லாம் பெற விரும்புகிறீர்கள், முக்கியத்துவத்தைப் பொருத்தவரை எந்த வரிசையில் நீங்கள் அவற்றைப் பெற விரும்புகிறீர்கள் என்பதை அடுத்தவருக்குத் தெரிவித்துவிடுங்கள்.

நான்கின் விதி

எந்தவொரு பேச்சுவார்த்தையிலும் பொதுவாக நான்கு முக்கியமான விவகாரங்கள் தீர்க்கப்பட வேண்டியிருக்கும். அவற்றில் ஒன்று பெரிய விவகாரமாகவும், மற்றவை சிறிய விவகாரங்களாகவும் இருக்கும். பேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடுகின்ற இரண்டு தரப்பினருக்கும் ஆளுக்கொரு பெரிய விவகாரம் இருக்கும். அவர்கள் அதற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்பர். அதேபோல, அவர்கள் ஒவ்வொருவரிடமும் மூன்று சிறிய விவகாரங்கள் இருக்கும். இரு தரப்பினருக்கும் அவை வெவ்வேறாக இருக்கும். அவை அனைத்திற்கும் தீர்வு காணப்படுவதில் இரு தரப்பினரும் குறியாக இருப்பர்.

மறுபேச்சுவார்த்தையில் ஈடுபடத் தயாராக இருங்கள்

நீண்டகாலப் பின்விளைவுகளை உள்ளடக்கிய பேச்சுவார்த்தைகளில் ஈடுபடும்போது நிதானமான சிந்தனை மிகவும் இன்றியமையாதது. அதுதான் உங்களுக்கு விருப்பமான விளைவை உங்களுக்குப் பெற்றுக் கொடுக்கும். உங்களுக்குக் கிடைத்துள்ள புதிய தகவல்கள் அல்லது மாறியுள்ள சூழல்களை வைத்துப் பார்க்கும்போது, முந்தைய பேச்சுவார்த்தையில் நீங்கள் ஒரு மோசமான பரிவர்த்தனையைச் செய்திருந்ததை நீங்கள் கண்டறிந்தால், மீண்டும் அதே பேச்சுவார்த்தையை நடத்தத் தயாராக இருங்கள். அதன் முடிவு உங்கள் இருவருக்கும் மகிழ்ச்சியளிப்பதாக இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். அப்போதுதான், எதிர்காலத்தில் இன்னும் பல வெற்றிகரமான வியாபாரப் பரிவர்த்தனைகளிலும் பேச்சுவார்த்தைகளிலும் ஈடுபட நீங்கள் இருவரும் ஆர்வமாக இருப்பீர்கள்.

அத்தியாயம் இருபது

தெளிவாகக் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுங்கள்

ஒரு மேலாளரின் வெற்றியில் 85 சதவீதம் மற்றவர்களுடன் திறமையாகக் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுவதற்கான அவருடைய திறனில்தான் அடங்கியுள்ளது. தொழில்ரீதியான உறவுகள் மற்றும் தனிப்பட்ட உறவுகள் உட்பட அனைத்து உறவுகளிலும் உள்ள அனைத்துப் பிரச்சனைகளும் கருத்துப் பரிமாற்றப் பிரச்சனைகளே.

ஒருவர் தன்னுடைய நிறுவனத்தின் ஒரு விற்பனைப் பொருளை அல்லது சேவையைப் பற்றியோ, தன்னுடைய பிரச்சனையைப் பற்றியோ, அல்லது தான் மேற்கொள்ளவிருக்கின்ற நடவடிக்கையைப் பற்றியோ உங்களிடம் மணிக்கணக்கில் பேசியதைக் காது கொடுத்துக் கேட்டப் பிறகும்கூட, அவர் என்ன பேசிக் கொண்டிருந்தார் என்று உங்களுக்குப் புரியாமல் போன அனுபவம் உங்களுக்கு எப்போதேனும் வாய்த்திருக்கும். அதனால்தான் கருத்துப் பரிமாற்றங்களில் தெளிவு இன்றியமையாததாக இருக்கிறது. நீங்கள் என்ன கூற விரும்புகிறீர்கள் என்பது பற்றி நீங்கள் தெளிவாக இருக்க வேண்டும். பிறகு, அதை இன்னொருவரிடம் தெளிவான முறையில் எடுத்துரைக்க வேண்டும்.

கருத்துப் பரிமாற்றச் செயல்முறை

ஒரு கருத்துப் பரிமாற்றத்தில் ஒரு செயல்முறை நிகழுகிறது. முதலில், உங்கள் மனத்தில் ஓர் எண்ணம் முளைக்கிறது. அதை நீங்கள் வார்த்தைகளாக உருமாற்றி இன்னொருவரிடம் தெரிவிக்கிறீர்கள். அவர் உங்கள் வார்த்தைகளைச் செவிமடுத்து, அவற்றை அர்த்தப்படுத்திக் கொண்டு, பிறகு அதற்கு பதிலளிக்கிறார். வார்த்தைகள் என்பவை வானொலி அலைகளைப்போலக் காற்றின் ஊடாகப் பயணிக்கின்ற ஒலிகளே. அவை உங்கள் மூளையைச் சென்றடைகின்றன. அங்கு உங்கள் மூளை அவற்றை உள்வாங்கிக் கொண்டு, அவற்றின் அர்த்தத்தைக் கண்டுபிடித்து, பதிலுக்கு விடையளிக்கின்றது.

இச்செயல்முறையில், தவறான புரிதல் ஏற்படுவதற்கான பல வாய்ப்புகள் உள்ளன. நீங்கள் பயன்படுத்துகின்ற ஒரு வார்த்தை நீங்கள் சற்றும்

எதிர்பார்த்திராத ஒரு வித்தியாசமான எதிர்வினையை அடுத்தவரிடம் தூண்டக்கூடும். நீங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட அர்த்தத்தில் கூறுகின்ற ஒரு வார்த்தை, உங்கள் பேச்சைக் கேட்டுக் கொண்டிருப்பவருக்கு முற்றிலும் வேறோர் அர்த்தம் பயப்பதாக இருக்கக்கூடும். நீங்கள் தவறாக உச்சரிக்கின்ற ஒரு வார்த்தையையும் அவர் தவறாக அர்த்தப்படுத்திக் கொள்ளக்கூடும்.

அடுத்தவர் உங்கள் செய்தியைச் செவிமடுக்கும்போது, நீங்கள் கூறியதிலிருந்து வித்தியாசமாக அவர் அதை மொழிபெயர்க்கக்கூடும். அவர் உங்களுக்குக் கூறும் பதில் உங்களுக்கு வேறு மாதிரியாக அர்த்தப்படக்கூடும். அறையில் ஏதேனும் இரைச்சலோ அல்லது உங்கள் கவனத்தைச் சிதறடிக்கக்கூடிய வேறு எதுவோ இருந்தாலும், யாரேனும் அந்த அறைக் கதவை திறந்து உள்ளே வருவதும் போவதுமாக இருந்தாலும், அல்லது கார் ஏதேனும் உங்களை வேகமாகக் கடந்து சென்றாலும், இவை அனைத்தும் உங்கள் உரையாடலுக்குத் தடை ஏற்படுத்தக்கூடும், உங்களுடைய கவனத்தையோ அல்லது உங்களோடு உரையாடிக் கொண்டிருப்பவருடைய கவனத்தையோ சிதறடிக்கக்கூடும்.

மனம் வேறு எங்கோ அலைபாய்ந்து கொண்டிருப்பது உங்கள் உரையாடலில் தடுமாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது

ஓர் உரையாடலில் ஈடுபட்டுள்ள ஒருவர், அன்று காலையில் தன் மனைவியுடன் ஏற்பட்ட ஒரு சண்டையைப் பற்றியோ, போக்குவரத்து விதிகளை மீறியதால் தனக்கு விதிக்கப்பட்ட அபராதத்தைப் பற்றியோ, ஒருசில நிமிடங்களுக்கு முன்னால் தன்னுடைய மேலதிகாரி தன்னைக் கடிந்து கொண்டதைப் பற்றியோ, அல்லது வரவிருக்கும் ஒரு சந்திப்புக்கூட்டத்திற்குத் தேவையான தயாரிப்பு ஏற்பாடுகளைத் தான் இன்னும் செய்யாமல் இருப்பது பற்றியோ நினைத்துக் கொண்டே அந்த உரையாடலைத் தொடர்ந்தால், அது பாதியிலேயே தடைபட்டுவிடும். ஏனெனில், இவ்விஷயங்கள் யாவும் உங்கள் தலைக்குள் பல்வேறு விதமான 'சத்தங்களை' ஏற்படுத்தி உங்கள் கவனத்தைச் சிதறடிக்கும்.

கருத்துப் பரிமாற்றத்தில் நீங்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டிய முதல் முக்கியமான வார்த்தை 'தெளிவு.' இரண்டாவது முக்கியமான வார்த்தை 'பொறுமை.' நிதானமாகவும் உறுதியாகவும் உங்கள் கருத்துக்களை அடுத்தவரிடம் கூறுங்கள். நீங்கள் கூறியதை அடுத்தவர் சரியாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளாரா என்பதை அவரிடம் கேட்டு உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

அவர் கூறியதை நீங்கள் சரியாகப் புரிந்து கொண்டிருப்பதையும் உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கான மூன்று கருவிகள்

கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கான மூன்று கருவிகள் மேலாளர்களிடம் இருக்கின்றன. முதலாவது, எழுத்துபூர்வமான வார்த்தை. இரண்டாவது, ஒருவருடன் நேருக்கு நேர் நிகழ்த்தப்படும் உரையாடல். மூன்றாவது, பலர் முன்னிலையில் நிகழ்த்தப்படும் உரை.

இம்மூன்றிலும் நீங்கள் வல்லவராக ஆக வேண்டும்.

முதலில், சிறப்பாக எழுதக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள். அதற்கான பயிற்சி வகுப்புகளில் சேர்ந்து பயிலுங்கள். எழுத்துபூர்வமான கருத்துப் பரிமாற்றம் தெளிவானதாகவும் சுருக்கமானதாகவும் எளிமையானதாகவும் துல்லியமானதாகவும் இருக்க வேண்டும். தொடர்ச்சியான கற்றல் மற்றும் பயிற்சியின் மூலம் உங்களுடைய எழுத்துத் திறமையை உங்களால் மேம்படுத்திக் கொள்ள முடியும். ஒரு கடிதத்தையோ அல்லது ஒரு திட்ட முன்வரைவையோ சிறப்பாக எழுதக்கூடிய திறன் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் வேகத்தையும் உங்கள் செல்வாக்கையும் பெரிதும் அதிகரிக்கும்.

இரண்டாவதாக, ஒருவரோடு நேருக்கு நேராகக் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுவது எப்படி என்பதைக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள். பேச்சுவார்த்தையில் முன்தயாரிப்பு எவ்வளவு முக்கியமோ, இங்கும் அது அவ்வளவு முக்கியம். உங்களுடைய செய்தியை முன்னதாகவே முழுமையாகத் தயாரித்துக் கொள்ளுங்கள். "இதில் அடுத்தவருக்கு என்ன ஆதாயம் இருக்கிறது?" என்ற கேள்விக்கான விடையைப் பற்றி எப்போதும் சிந்தியுங்கள்.

மக்கள் ஒரு காரியத்தைத் தங்களுக்காகச் செய்கிறார்களே தவிர உங்களுக்காக அல்ல. அவர்கள்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தி, உங்கள் சிந்தனையை அவர்கள் ஏற்றுக் கொள்ளும்படி செய்ய நீங்கள் விரும்பினால், அவர்களுக்குத் தேவையானவற்றையும் விருப்பமானவற்றையும் நீங்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்க வேண்டும்.

தலைசிறந்த மேலாளர்கள் அனைவருமே யோசனைகளைப் பிறரிடம் விற்பதில் கைதேர்ந்தவர்களாக இருக்கின்றனர். உங்கள் யோசனையால் அடுத்தவருக்கு என்ன நன்மைகள் விளையும் என்பதை முன்னிலைப்படுத்தியே உங்கள் பேச்சு அமைந்திருக்க வேண்டும்.

அவர்களுடைய வேலையிலும் வாழ்க்கையிலும் உங்கள் யோசனைகளால் ஏற்படக்கூடிய மேம்பாடுகளை நீங்கள் அவர்களுக்கு எடுத்துரைக்க வேண்டும். இவ்வாறு வெளிப்படுத்தப்படுகின்ற யோசனைகளே மற்றவர்களால் வரவேற்கப்படுகின்றன, அவர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன.

பலர் முன்னிலையில் பேசக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள்

மூன்றாவதாக, பலர் முன்னிலையில் நின்று ஒரு சிறப்பான விளக்கவுரையை நிகழ்த்துவது எப்படி என்பதைக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள். ஓர் அதிகாரி என்ற முறையில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கு இத்திறமையை நீங்கள் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டியது இன்றியமையாதது. ஒரு கூட்டத்தின் முன்னால் நின்று பேசுவதற்கு முதலில் உங்களுக்கு பயமாக இருந்தாலும், தொடர்ந்து அதைச் செய்வதன் மூலம் அந்த பயத்தை வென்று அத்திறமையை உங்களால் கைவசப்படுத்த முடியும். அதற்கான பயிற்சி வகுப்புகளில் கலந்து கொண்டு பயிலுங்கள்.

சந்திப்புக்கூட்டங்களில் சிறப்பாக உரையாற்றவும் நல்ல விளக்கவுரைகளைக் கொடுக்கவும் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளும்போது, நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் நிறுவனத்திற்கு வெளியேயும் இத்திறமை உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் எவ்வளவு தூரம் உதவுகிறது என்பதைக் கண்டு நீங்கள் வியப்படைவீர்கள்.

புதிய யோசனைகளை மெதுவாக வழங்குங்கள்

நீங்கள் ஒரு புதிய யோசனையை மற்றவர்களிடம் தெரிவிக்கும்போது, அதற்கு அவர்களிடம் இருந்து எதிர்ப்பு வரக்கூடும் என்பதை நினைவில் வைத்திடுங்கள். வேகவேகமாக அந்த யோசனையை அவர்கள்மீது திணித்தாலோ, அவர்கள் வித்தியாசமான எதையேனும் செய்ய வேண்டும் என்று நீங்கள் அவர்களைக் கட்டாயப்படுத்தினாலோ, அவர்கள் உங்கள் யோசனையை நிச்சயமாக ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டார்கள். மாறாக, நீங்கள் சற்று நிதானமாக அந்த யோசனையை அவர்களிடம் முன்வைத்தால், அவர்களை மெல்ல மெல்ல உங்கள் பக்கம் இழுத்துவிட முடியும்.

“விஷயங்களை நாம் செய்து கொண்டிருக்கின்ற விதத்தை மேம்படுத்துவதற்கு ஒரு வழி இருப்பதாக எனக்குத் தோன்றுகிறது. பணத்தைச் சேமிக்கவும் செலவுகளைக் குறைக்கவும் என்னிடம் ஒருசில யோசனைகள் இருக்கின்றன. இந்தக் குறிப்பிட்ட யோசனையைப் பற்றிய உங்கள் கருத்துக்களைத் தெரிந்து கொள்ள நான் ஆர்வமாக இருக்கிறேன்,”

என்ற ரீதியில் ஏதேனும் கூறி நீங்கள் உங்கள் யோசனையை முன்மொழியலாம்.

ஒரு யோசனை உங்களுக்குத் தற்செயலாகத் தோன்றியதாகக் கூறி, அது குறித்து மற்றவர்களுடைய அபிப்பிராயங்களைத் தெரிந்து கொள்ளுவதில் நீங்கள் ஆர்வமாக இருப்பதாகத் தெரிவித்து உங்கள் யோசனையைக் கூறினால், மக்கள் தங்கள் எதிர்ப்பைக் கைவிட்டுவிட்டு, உங்களுடைய யோசனையைக் கருத்தில் கொள்ளத் தொடங்குவதை நீங்கள் பார்ப்பீர்கள்.

72 மணிநேர விதி

ஒரு புதிய யோசனையை ஏற்றுக் கொள்ளுவதற்கு மக்களுக்கு 72 மணிநேரம் தேவைப்படுவதாக நான் ஒரு புத்தகத்தில் படித்தேன். மக்களிடம் நீங்கள் ஒரு புதிய யோசனையைத் தெரிவித்துவிட்டு, உடனடியாக அவர்கள் அதற்குச் செயல்விடை அளிக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் வற்புறுத்தினால், அவர்கள் அந்த யோசனையை எதிர்ப்பார்கள் அல்லது நிராகரித்துவிடுவார்கள். ஆனால், நீங்கள் அந்த யோசனையை அவர்களிடம் கூறிவிட்டு, அவர்கள் அதைப் பற்றிச் சிந்திப்பதற்கு மூன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நாட்களை நீங்கள் அவர்களுக்குக் கொடுத்தால், உங்களுடைய யோசனையை வெற்றிகரமாகச் செயல்படுத்துவதற்கு உதவக்கூடிய பல யோசனைகளுடன் அவர்கள் உங்களிடம் வருவார்கள்.

இந்த அத்தியாயத்தில் கூறப்பட்டுள்ள மூன்று கருத்துப் பரிமாற்ற உத்திகளில் திறமை பெறப் போவதாக இன்றே ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுங்கள். கருத்துப் பரிமாற்றத் திறமைகள் அனைத்துமே கற்றுக் கொள்ளப்படக்கூடியவைதான். நீங்கள் தற்போது எந்த நிலையிலிருந்து துவக்கினாலும் சரி, மற்றவர்களிடம் சிறப்பாகக் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுவதிலும், உங்களோடு ஒத்துழைப்பதற்கு அவர்கள்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துவதிலும் உங்களால் சிறப்புற முடியும்.

அத்தியாயம் இருபத்தொன்று

தனிநபராகச் சிறப்புறுங்கள்

நீங்கள் செய்கின்ற மிக முக்கியமான வேலைகளில் தனிப்பட்ட முறையில் நீங்கள் சிறப்புறப் போவதாக இன்றே உறுதி பூணுவது உங்கள் எஞ்சிய வாழ்நாள் முழுவதும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின்மீது அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், நிர்வாக ஏணியின் உச்சத்தை அடைவதற்கு இரண்டு வழிகள் இருக்கின்றன. நீங்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட்டு அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பது அதற்கான ஒரு வழி. நிறுவன அரசியல் மூலமான வெற்றி இரண்டாவது வழி. நீங்கள் அரசியல் மூலமாக ஓர் உயர்ந்த நிலையை எட்ட முயற்சித்தால், உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் ஏதோ ஒரு கட்டத்தில் நீங்கள் நிலை தடுமாறிக் கீழே விழுந்துவிடுவீர்கள் என்று பல்வேறு ஆய்வுகள் தெரிவிக்கின்றன.

"நீங்கள் வெற்றி ஏணியில் ஏறும்போது யாரையெல்லாம் மிதித்து மேலேறிச் செல்லுகிறீர்கள் என்பதில் எச்சரிக்கையாக இருங்கள். ஏனெனில், நீங்கள் சறுக்கிக் கீழே வரும்போது, அவர்கள் தங்கள் கைகளில் குத்துவாள்களுடன் உங்களுக்காகக் காத்துக் கொண்டிருப்பார்கள்," என்று வியாபார ஆலோசனையாளரான டேன் கென்னடி கூறுகிறார்.

செயற்திறனின்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்

சிறப்பாகச் செயல்படுவதன் மூலம் வெற்றிச் சிகரத்தை அடையப் போவதாக நீங்கள் தீர்மானிக்கும்போது, உங்கள் மேலதிகாரிகள் மற்றும் உங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோர் உட்பட உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் உங்களுக்கு உதவுவார்கள். நீங்கள் ஒரு மிகச் சிறந்த மேலாளராக ஆகப் போவதாக இன்றே உறுதி பூணுங்கள்.

உயர்ந்த செயற்திறனுடன் செயல்படுவதற்கு உங்களை நீங்கள் அர்ப்பணித்துக் கொள்ளாவிட்டால், சராசரிக்கும் கீழான தரம் கொண்டவற்றை நீங்கள் ஏற்றுக் கொள்ளுவதாக அர்த்தமாகிறது. "நீங்கள் மேன்மேலும் சிறப்புற்றுக் கொண்டிருக்கவில்லை என்றால், நீங்கள் மேன்மேலும் மோசமாகிக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்று பொருள்," என்று

புகழ்பெற்றக் கூடைப்பந்துப் பயிற்றுவிப்பாளரான பேட்ரிக் ரைலி கூறியுள்ளார்.

பொதுவாக எல்லோரும் சராசரியாகச் செயல்படுபவர்களாகவே இருக்கின்றனர். நீங்கள் இதிலிருந்து விடுபட்டு உயர்ந்த செயற்திறன் கொண்டவராக ஆக விரும்பினால், நீங்கள் உங்கள் வேலையில் மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படப் போவதாக உறுதியெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். அதோடு, உங்களுடன் வேலை செய்கின்ற அனைவருக்கும் செயற்திறனுக்கான தரங்களை நீங்கள் நிர்ணயிக்க வேண்டும். ஒருவர் செய்திருக்கும் வேலை உயர்ந்த தரம் கொண்டதாக இருக்கும்போது, அவரைப் பாராட்டுங்கள், அவருக்கு வெகுமதிகளை வழங்குங்கள், அவரை மேலும் ஊக்குவியுங்கள். உங்களின்கீழ் வேலை செய்கின்றவர்களுடைய வேலை எவ்வளவு தரம் வாய்ந்ததாக இருக்கிறது என்பதன் அடிப்படையிலேயே நீங்கள் எப்போதும் எடை போடப்படுவீர்கள்.

வெற்றியைக் கொண்டாடுங்கள்

உங்கள் ஊழியர்களுடைய வேலையின் தரம் மேன்மேலும் உயர வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், அவர்களுடைய வெற்றிகளையும் சாதனைகளையும் கொண்டாடுங்கள். அவர்கள் ஒரு சரியான செயலைச் செய்யும்போதும், புதுமையான ஒரு செயலைச் செய்யும்போதும், அசாதாரணமான ஒன்றைச் செய்யும்போதும் அவர்களை உடனடியாகப் பாராட்டுங்கள். சிறு சிறு பாராட்டுக்கள்கூட அவர்களைப் பெரிதும் ஊக்குவிக்கும்.

மிக முக்கியமாக, நீங்கள் ஒரு முன்னுதாரணமாக இருந்து அவர்களை வழிநடத்த வேண்டும். நீங்கள் உங்களுடைய செயற்திறனுக்கு என்ன தரத்தை நிர்ணயித்திருக்கிறீர்களோ, அதைத்தான் உங்கள் துறையிலும் உங்கள் நிறுவனத்திலும் உள்ள அனைவரும் பின்பற்றப் போவதாகக் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். மற்றவர்கள் பின்பற்றுகின்ற ஒரு முன்மாதிரியாக உங்களை நீங்கள் பார்க்கும்போது, உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையிலும் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் தலைமைத்துவத்திற்கான பாதையில் நீங்கள் அடியெடுத்து வைக்கிறீர்கள்.

தொடர்ச்சியான மற்றும் நிரந்தரமான மேம்பாட்டிற்கு உங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுங்கள். உங்கள் துறை தொடர்பான விஷயங்களை ஒவ்வொரு நாளும் படியுங்கள், அவற்றைக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள். உங்கள் துறை தொடர்பான பயிலரங்குகளிலும் பயிற்சி வகுப்புகளிலும் கலந்து கொள்ளுங்கள். நீங்கள் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையில் ஒரு தலைசிறந்த

மேலாளராக ஆகும்வரை தொடர்ந்து கற்றுக் கொண்டும் வளர்ந்து கொண்டும் இருங்கள்.

முடிவுரை

பிறக்கும்போதே யாரும் வெற்றிகரமான மேலாளர்களாகப் பிறப்பதில்லை. தங்கள் சொந்த முயற்சியின் மூலமாகவும், தொடர்ந்து கற்றுக் கொள்ளுவதாலும், விஷயங்களைப் பயிற்சி செய்வதாலும் மட்டுமே அவர்கள் தலைசிறந்த மேலாளர்களாக உருவாகின்றனர். கிட்டத்தட்ட எல்லோருமே கீழ்மட்டத்திலிருந்துதான் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையைத் துவக்குகின்றனர். பிறகு, நீண்டகாலக் கடின உழைப்பின் மூலம் அவர்கள் வெற்றி ஏணியில் ஏறுகின்றனர்.

வெற்றிகரமான பிற மேலாளர்களுடைய நடத்தைகள், வழிமுறைகள், உத்திகள் ஆகியவற்றை நீங்கள் கற்றுக் கொண்டு, தினமும் அவற்றை உங்கள் வேலையில் கடைபிடித்து வந்தால், உங்களாலும் ஒரு தலைசிறந்த மேலாளராக ஆக முடியும். வெற்றிகரமான பிறர் செய்கின்ற விஷயங்களை நீங்கள் செய்யும்போது, அவர்களுக்குக் கிடைக்கின்ற அதே விளைவுகள் உங்களுக்கும் கிடைக்கும்.

இப்புத்தகத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள யோசனைகளும் உத்திகளும் பல நிறுவனங்களில் நிகழ்த்தப்பட்ட முப்பதாண்டுகால ஆராய்ச்சியின் ஊடாகக் கண்டுபிடிக்கப்பட்டவையாகும். இந்த இருபத்தோரு யோசனைகளில் எதிலேனும் நீங்கள் மேலும் மேம்படுவதற்கு இடமிருப்பதை நீங்கள் உணர்ந்தால், அது குறித்து ஏதேனும் செய்ய இக்கணமே தீர்மானியுங்கள். அது தொடர்பான ஒரு புத்தகத்தைப் படியுங்கள், ஒரு பயிற்சி வகுப்பில் கலந்து கொள்ளுங்கள், ஒரு கருத்தரங்கிற்குச் செல்லுங்கள். நீங்கள் யாரைக் கண்டு பிரமிக்கிறீர்களோ, அவரிடம் அறிவுரையும் ஆலோசனையும் நாடிச் செல்லுங்கள். தொடர்ச்சியான சுயமேம்பாட்டிற்கு உங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுங்கள். ஏனெனில், அதில்தான் உங்கள் எதிர்காலம் அடங்கியுள்ளது.

மொழிபெயர்ப்பாளரைப் பற்றி

நாகலட்சுமி சண்முகம்

நாகலட்சுமி ஒரு மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்புப் பேச்சாளர். அமெரிக்காவின் தலைசிறந்த பேச்சாளர்களில் ஒருவரும், 'சிக்கன் சூப் ஃபார் த சோல்' புத்தக வரிசையை உருவாக்கியவருமான ஜாக் கேன்ஃபீல்டின் 'வெற்றிக் கொள்கைகள்' பயிலரங்கை நடத்துவதற்கு அவரிடம் நேரடியாகப் பயிற்சி பெற்றவர் இவர்.

இவர் ஒரு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளரும்கூட. கடந்த ஏழு ஆண்டுகளில் எழுபதுக்கும் மேற்பட்ட நூல்கள் இவருடைய மொழிபெயர்ப்பில் வெளிவந்துள்ளன. இவருடைய மொழிபெயர்ப்புக்குக் கிடைத்துள்ள அங்கீகாரங்களில் 2014ல் திருப்பூர் தமிழ்ச் சங்கம் அளித்த 'தமிழ் மொழிபெயர்ப்புத் துறைக்கான சிறப்பு விருதும்,' இவர் மொழிபெயர்த்த 'இறுதிச் சொற்பொழிவு' நூலுக்கு 2014ல் வழங்கப்பட்ட 'நல்லி திசை எட்டும் மொழியாக்க விருதும்' அடங்கும். 2017 மே மாதம் தமிழக அரசு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளருக்கான விருதை நாகலட்சுமிக்கு வழங்கி கௌரவித்துள்ளது.

தமிழ் நாடகத் துறையின் முன்னோடி மேதைகளான டி.கே.எஸ். சகோதரர்களில் ஒருவரான திரு. முத்துசாமி அவர்களின் பேத்திகளில் ஒருவர் இவர். இவர் தற்போது தன் கணவருடனும் தன் குழந்தைகள் இருவருடனும் மும்பையில் வசித்து வருகிறார்.

தம்பதியருக்கு இடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்கு உதவும் இவரது முதல் சுயபடைப்பான 'மாயாஜாலமான மணவாழ்க்கை – மறந்து போன ரகசியங்கள்' என்ற நூல் சமீபத்தில் வெளியாகிப் பெரும் பாராட்டுக்களைப் பெற்றுள்ளது.

நூலாசிரியரைப் பற்றி

பிரையன் டிரேசி

உலகில் இன்று தலைசிறந்த வியாபாரப் பேச்சாளர்களில் ஒருவராகத் திகழ்பவர் பிரையன் டிரேசி. 75 நாடுகளைச் சேர்ந்த 1,000க்கும் அதிகமான பெருநிறுவனங்களுக்கும் 10,000க்கும் அதிகமான சிறிய மற்றும் நடுத்தர நிறுவனங்களுக்கும் தலைமைத்துவம், மேலாண்மை, விற்பனை, வியாபார மாதிரி மறுசீரமைப்பு, லாப மேம்பாடு ஆகிய விஷயங்களில் பல கருத்தரங்குகளை அவர் வடிவமைத்து வழங்கியுள்ளார்.

உலகம் நெடுகிலும் 5,000க்கும் அதிகமான சொற்பொழிவுகளை அவர் ஆற்றியுள்ளார். இதை 50,00,000க்கும் அதிகமானோர் கேட்டுள்ளனர். அவர் தற்போது ஒவ்வோர் ஆண்டும் 2,50,000 மக்களிடையே உரையாற்றி வருகிறார். அவர் உருவாக்கியுள்ள சுவாரசியமான, காணொளி சார்ந்த பயிற்சி வகுப்புகள் 38 நாடுகளில் கற்றுக் கொடுக்கப்படுகின்றன.

பிரையன் டிரேசி ஒரு வெற்றிகரமான நூலாசிரியர். அவர் 80க்கும் அதிகமான நூல்களை எழுதியுள்ளார். அவை 42க்கும் அதிகமான மொழிகளில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு இருக்கின்றன. அவருடைய விண்ணளவு சாதனை, சிந்தனையை மாற்றுங்கள் வாழ்க்கையை மாற்றுங்கள், சாக்குப்போக்குகளை விட்டொழியுங்கள், இலக்குகள், காலை எழுந்தவுடன் தவளை ஆகிய சில நூல்கள் தமிழில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு வெளிவந்துள்ளன.

பிரையன் டிரேசி இன்டர்நேஷனல் என்ற நிறுவனத்தின் தலைவர் அவர். அவர் தன் மனைவியுடன் கலிபோர்னியாவில் சொலானா பீச் நகரில் வசித்து வருகிறார். அவருக்கு நான்கு குழந்தைகளும் ஐந்து பேரக்குழந்தைகளும் உள்ளனர்.